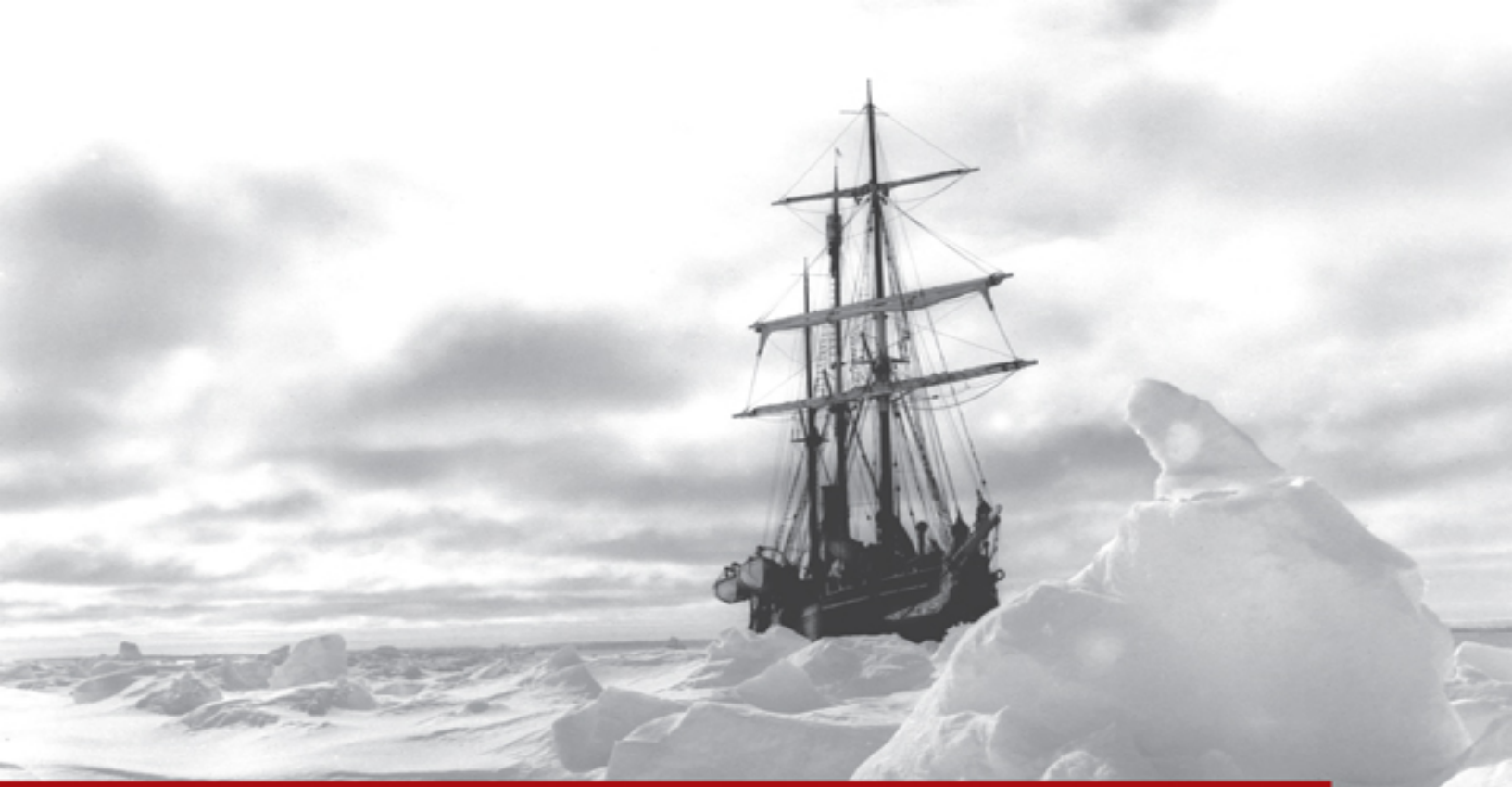


LEADERSHIP SOUS 0°

Leçons de leadership *tirées de* l'extraordinaire aventure *de* l'expédition de Shackleton en Antarctique

Dennis N. T. Perkins
en collaboration avec Margaret P. Holtman, Paul R. Kessler, Catherine McCarthy

LEADERSHIP SOUS 0º

LEADERSHIP SOUS 0°
Édition originale publiée en anglais par Amacom, une filiale de Harper Collins
Leadership, Nashville, TN (É.-U.) sous le titre:
LEADING AT THE EDGE
© 2000-2012, Dennis N. T. Perkins
Tous droits réservés

© Édition française, 2003-2021 ÉDITIONS DU TRÉSOR CACHÉ
Tous droits réservés. La reproduction d'un extrait quelconque de ce livre, par quelque procédé que ce soit est interdite sans l'autorisation écrite de l'éditeur.

ÉDITIONS DU TRÉSOR CACHÉ
2-36, rue de Varennes
Gatineau, (Québec) Canada
J8T 0B6
Tél.: (819) 561-1024
Courriel: editions@tresorcache.com
Site web: www.tresorcache.com

L'éditeur tient à remercier Monsieur Jean-Pierre Bal d'avoir permis aux Éditions du trésor caché d'utiliser le titre français, Leadership sous 0°, qu'il a lui-même suggéré dans un de ses articles.

Traduction: Marie-Andrée Gagnon
Couverture: Cynthia Farar
Photo de la couverture: Frank Hurley – utilisée avec la permission de la Royal Geographical Society, Londres.
Photo de l'auteur: Harold Shapiro
Infographie: Richard Ouellette

Dépôt légal – 2003-2021
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
Bibliothèque nationale de France

Gouvernement du Québec – Programme de crédit d'impôt pour l'édition de livres – Gestion SODEC

ISBN (première édition): 978-922405-18-7
ISBN (édition 2021): 978-2-924061-96-1
ISBN (édition numérique): 978-2-924061-97-8

Imprimé au Canada

Diffusion / distribution:
Canada: Messageries ADP, Longueuil (Québec), (450) 640-1234
Europe: Interforum-Editis, Ivry-sur-Seine (France)

LEADERSHIP SOUS 0°

Leçons de leadership tirées de l'extraordinaire aventure de l'expédition de Shackleton en Antarctique

Dennis N. T. Perkins
en collaboration avec Margaret P. Holtman,
Paul R. Kessler, Catherine McCarthy

Éditions du
trésor caché

À la mémoire du soldat de première classe
Louis Anthony Leatherbury,
du United States Marine Corps,
et à tous ceux qui se sont investis
à fond dans le service
envers autrui

Table des matières

Préface à l'édition française

Remerciements

Avant-propos

L'aventure de Shackleton

PREMIÈRE PARTIE
Dix stratégies permettant de diriger en situation extrême

CHAPITRE 1
Une vision et de promptes victoires:
Ne perdez jamais de vue votre but ultime, et consacrez votre énergie à la poursuite de vos objectifs à court terme.

CHAPITRE 2
Le symbolisme et l'exemple personnel:
Donnez vous-même l'exemple au moyen de symboles et de comportements observables et mémorables.

CHAPITRE 3
L'optimisme et la réalité:
Insufflez l'optimisme et l'assurance, tout en demeurant réaliste.

CHAPITRE 4
La résistance:
Prenez soin de vous: Accrochez-vous et faites fi du sentiment de culpabilité.

CHAPITRE 5
Le message de l'équipe:
Renforcez constamment le message communiqué à l'équipe: «Nous ne formons qu'un – nous vivrons ou mourrons ensemble.»

CHAPITRE 6
Les valeurs fondamentales de l'équipe:
Minimisez les différences de statut social, et insistez sur le respect mutuel et la courtoisie.

CHAPITRE 7
Les conflits:
Sachez maîtriser les conflits – désamorcez la colère au fur et à mesure, ralliez les dissidents et évitez les épreuves de force inutiles.

CHAPITRE 8
La détente:
Trouvez des raisons de célébrer et de rire.

CHAPITRE 9
Les risques:
Soyez prêt à prendre le Grand Risque.

CHAPITRE 10
Une créativité à toute épreuve:
N'abandonnez jamais, il y a toujours un autre pas à faire.

DEUXIÈME PARTIE
Poursuivre sa propre expédition

CHAPITRE 11
Apprendre à diriger en situation extrême

ÉPILOGUE:
Perspective sur la réussite et l'échec

TROISIÈME PARTIE
Ressources permettant de diriger en situation extrême

Ressources

Questionnaire sur les compétences essentielles en leadership

Votre expédition de leadership: un plan de perfectionnement personnel

L’itinéraire de votre expédition de leadership

Notes

PRÉFACE À L'ÉDITION FRANÇAISE

En ce début de XXI^{e} siècle marqué par l'évolution rapide de notre société et par les grands événements qui bouleversent, un grand nombre de dirigeants – de leaders – ont à faire face à l'incidence causée sur leurs collaborateurs par les changements répétitifs, voire par des réorganisations dramatiques. C'est précisément dans ces situations de survie qu'Ernest Shackleton nous apporte son expérience unique. Dans ce récit relatant l'épopée d'un leader et de son équipe, j'ai trouvé un extraordinaire modèle de courage, de sacrifice et de persévérance. C'est à très juste titre que le parallèle a été fait entre ce récit et la vie des entreprises: les objectifs à atteindre sont influencés par des environnements en constante mutation, voire même hostiles. Les défis sont là, et ils sont incontournables: comment continuer de motiver chaque personne dans une équipe? Quelle est la discipline que le leader doit avant tout s'imposer à lui-même? Est-il possible de combiner le bien commun d'un groupe avec les besoins réels de chaque individu?

Face à ces questions, les leçons que nous apporte Shackleton, homme de terrain, sont d'une valeur inestimable. Sa constante vision du but ultime, et sa détermination à atteindre ce but par la réalisation des objectifs à court terme, sont autant d'indicateurs de sa force de caractère, sans qu'il n'ait toutefois été aveuglé par le confort imaginaire d'un avenir meilleur. En d'autres termes: il est réaliste, pragmatique, et possède une bonne dose de créativité. Mais sa plus grande compétence est celle qui manque le plus dans nos organisations actuelles, celle qui est bien plus solide que l'esprit d'équipe: l'esprit de corps. «Leadership sous 0°» nous en rapporte l'essence et mérite bien une place privilégiée parmi les ouvrages de chevet de chaque leader.

Jean-Pierre Bal
Bruxelles, Août 2003
Professeur et formateur-coach en leadership,
The Thierry Graduate School of Leadership, Bruxelles

REMERCIEMENTS

La rédaction du présent livre m'a parfois semblé comparable à une expédition polaire. Avec les difficultés physiques et les risques pour sa vie en moins, bien entendu, il m'a fallu néanmoins m'aventurer dans l'inconnu et surmonter quelques obstacles plutôt impressionnants. Mais j'ai eu la chance d'avoir pour compagnons d'aventure plusieurs collègues qui m'ont permis de relever ces défis avec créativité et dans la camaraderie.

J'apprécie énormément la grande contribution de tous les membres de «l'Équipe du livre»: Peggy Holtman, Paul Kessler et Catherine McCarthy. Bien que j'emploie l'approche du leadership en situation extrême depuis plusieurs années, le défi de traduire ces concepts en un livre à lire ne s'est pas avéré des plus simple à surmonter. L'Équipe du livre s'est réunie régulièrement dès l'élaboration du projet, débattant ensemble de chaque décision majeure liée à la structuration du livre. Peggy et Paul ont parcouru de longues distances pour venir à mon bureau du Connecticut, tandis que Catherine prenait part aux réunions par téléphone depuis Chicago. Comme ces réunions se sont souvent prolongées, il m'est arrivé parfois de craindre que le combiné finisse par laisser sur le visage de Catherine une marque permanente.

Chaque membre de l'Équipe du livre a rédigé le premier jet de certains chapitres, a fait la critique de mon travail et a cherché dans le monde des affaires des exemples susceptibles d'illustrer les leçons clés du livre. Peggy Holtman s'est employée inlassablement – en véritable «derviche tourneur» – à rechercher des «faits incontestables» et à veiller à ce qu'il y ait un lien entre les concepts clés du livre et leur application pratique au sein de l'entreprise.

Quant à Paul Kessler, il a effectué toutes les recherches nécessaires et la rédaction d'une des études de cas apparaissant dans la version originale

anglaise du livre, a fait preuve d'optimisme en toutes circonstances et d'un talent fou pour dénicher les erreurs que personne d'autre n'aurait pu remarquer. Catherine McCarthy, pour sa part, a rédigé une autre des études de cas figurant dans la version originale du livre et a témoigné d'une débrouillardise exceptionnelle. Jouant un rôle important dans le travail de l'équipe, elle a veillé à mettre en question les hypothèses émises par tout un chacun et à garder l'équipe axée sur l'objectif.

En plus de ces contributions, chaque membre de l'équipe s'est également prêté à l'application des stratégies de leadership mises en lumière dans le livre. Une des plus grandes satisfactions que m'a procurées cet effort collectif, c'est la pensée que nous, en tant qu'équipe, avons fait de notre mieux pour appliquer les principes que nous avons adoptés.

Comment exprimer pleinement ma reconnaissance pour la contribution de Anna Gianitsos, ma chef de bureau et adjointe. Anna s'est d'ailleurs montrée à la hauteur de son nom de famille, Gianitsos, qui signifie «guerrier fidèle». Au fil de longs mois d'un dur labeur, Anna a fait preuve d'un dévouement et d'une compétence extraordinaires. C'est de manière consciencieuse qu'elle a effectué la relecture du livre et la vérification des faits y figurant. Elle y est allée de ses suggestions pertinentes sur le contenu du livre. Lorsque je n'en finissais plus de remanier une certaine vétille, Anna pointait du doigt le tableau de «compte à rebours» qu'elle avait élaboré et sur lequel figurait le nombre de jours qui nous séparait de la date de tombée du manuscrit – et je comprenais le message. Au fil de longues soirées, de week-ends chargés et de journées stressantes, Anna a continué de faire preuve de détermination et de flexibilité, sans jamais perdre son sourire de gagnante. Elle et sa famille peuvent être fières du rôle important qu'elle a joué dans la réalisation de ce livre. Anna – *S'efharisto apo ta vathi tis cardias mou.*

Steve Elliot a non seulement pris part aux décisions d'ordre éditorial, mais encore il m'a servi de navigateur (mon propre «Frank Worsley») dans les eaux souvent tumultueuses et inexplorées du monde de l'édition. Ellen James m'a apporté une aide précieuse dans le domaine de l'édition, et a rédigé une des études de cas de la version originale anglaise du livre. C'est à la main experte de Nick Appelby que je dois les graphiques, y compris la carte de l'expédition de *l'Endurance.* Marya Holcombe, quant à elle, m'a prodigué des conseils inestimables dans les premières étapes du processus de rédaction, qui m'ont permis de dégager de la glace les patins de mon

traîneau d’écrivain. Et Becky Hoffman, de Knowledge = Power, mérite toute ma reconnaissance pour avoir fait preuve d’une si grande débrouillardise dans la recherche au sein du monde des affaires d’exemples pouvant illustrer les dix stratégies.

Je suis également reconnaissant envers Bob Headland, du Scott Polar Research Institute, qui a su vérifier l’exactitude de certains faits avec à-propos et m’aider à éviter de commettre des erreurs susceptibles d’être qualifiées de «gaffes monumentales». Par ailleurs, j’insiste pour préciser que toute erreur qui pourrait subsister m’est entièrement attribuable et que toutes les conclusions tirées (en particulier celles qui concernent Robert Falcon Scott) sont de mon propre cru.

Les contributions que David Nadler et mes collègues du Delta Consulting Group ont apportées au livre s’avèrent inestimables. David est mon ami depuis plus longtemps que je ne saurais le dire, et m’a beaucoup appris sur l’art d’aider les organisations à atteindre leur plein potentiel. Mes amis du Delta, pour leur part, m’ont donné généreusement de leur temps et de leurs compétences, et c’est avec reconnaissance que je les remercie de leur précieuse assistance.

De même, j’apprécie l’encouragement constant de Jeff Heilpern, qui m’a apporté son merveilleux soutien, et qui m’a aidé à entretenir une perspective saine du processus de rédaction et du processus de vie. Virginia Herndon n’a cessé de croire en ce livre et en son message, Martha Miller m’a soutenu depuis les quatre coins du globe et Dave Ellis a été pour moi une importante source d’inspiration.

Donna Gianini mérite une mention toute particulière pour le travail qu’elle a fourni dans l’élaboration initiale de l’approche du leadership en situation extrême, ainsi que pour l’innovation dont elle n’a cessé de faire preuve dans l’application des concepts prônés. C’est à Donna qu’on doit le cri de ralliement «Souquons ferme!», qui nous a aidés à progresser parmi les nombreuses banquises menaçantes. J’apprécie également l’encouragement perpétuel de Diane Russ, ma partenaire de longue date dans l’exploration des frontières de notre monde.

De plus, je tiens à souligner l’apport des éditeurs de AMACOM, qui ont contribué à faire du livre une réalité en version originale anglaise, et cela de l’étape de sa conception jusqu’à celle de son impression. Adrienne Hickey a su discerner le potentiel du concept qu’il contient, s’est procuré le livre et

m’a fait des suggestions concernant sa structure. Christina McLaughlin, quant à elle, s’est occupée de gérer les processus complexes de la production et de l’édition, et cela, avec humour et savoir-faire. Je remercie également de tout cœur Karen Brogno d’avoir minutieusement révisé le manuscrit.

Plusieurs autres personnes ont joué un rôle important dans la rédaction de ce livre, dont la contribution s’est d’ailleurs avérée unique à chacune. Je souhaite donc exprimer ma reconnaissance à Deborah Ancona, Francesca Campolattero, Nancy Cardwell, Fred Courtright, Jack Creighton, Anthony D’Albero, Mark Edinberg, Aaron Feuerstein, Jo-Ann Fleishman, Peg Gilliland, Lois Grady, Andrew Greatrex, Gordon Hellman, Diana Ho, Joan Imhof, Randy MacDonald, Leslie Margolin, Naoko Matsunaga, Chuck Miceli, Phil Mirvis, David Montross, Steve Moran, Renee Murphy, Robert Ostroff, Prakash Patel, Jonathan Patrick, Bill Reinsmith, Gail Robinson, Gayle Rohrbasser, Darien Roseen, Pat Russo, Barry Schlosser, Harold Shapiro, Tom Sheehan, Jane Sheppard, Paul Siegel, Scott Sklar, Lon Smith, Ken Stellar, Jim Tullos et Grant Withers.

Je suis reconnaissant à M. Elias Marsh, qui a été le premier à me remettre un exemplaire du livre *Endurance*, de Lansing, et qui personnifie à mes yeux l’esprit d’exploration. Je remercie également Bill Gleeson, qui, par son courage et sa présence sous le feu ennemi, a contribué à veiller à ce que je sois encore de ce monde pour écrire ce livre.

Pour terminer, je tiens à remercier les membres de ma famille, qui m’ont apporté leur soutien tout au long des années, et qui m’ont beaucoup enseigné sur le leadership et la façon de surmonter les obstacles. Ma fille, Holly, m’a fait comprendre qu’il est possible de monter avec le sourire un cheval qui se cabre. Mon fils, Jonathan, m’a montré qu’il est possible de descendre des rapides en furie à bord d’un kayak sans jupette, et d’en éprouver du plaisir. Mon frère, Bob, a veillé à ce que l’approvisionnement ne fasse jamais défaut tout au long de l’expédition. Je remercie également les «bonnes fées», Meghan et Melisa, pour leurs sourires magiques et leur courage malgré les difficultés; ainsi que Joe Hernandez, qui m’a aidé à porter mon fardeau. Mais par-dessus tout, je tiens à exprimer ma plus profonde gratitude à l’endroit de Bernadette Bialczak Perkins, qui m’a soutenu dans ma quête, et dont l’amour et la compassion m’ont aidé à rentrer sain et sauf de mon exploration des confins du leadership.

AVANT-PROPOS

Le 3 août 1913, une équipe canadienne menée par Vilhjalmur Stefansson s'est lancée à la découverte d'un Arctique pris dans les glaces, entre la côte la plus au nord du Canada et le pôle Nord. Le 5 décembre 1914, la British Imperial Trans-Antarctic Expedition, menée par sir Ernest Shackleton, a quitté l'île de la Géorgie du Sud située dans l'océan Antarctique. Elle avait pour objectif d'être la première à traverser l'Antarctique par voie terrestre.

Les deux navires, le *Karluk* au nord et l'*Endurance* au sud, n'ont pas tardé à se retrouver captifs des glaces. C'est alors que les deux équipages se sont engagés dans la lutte pour leur survie. Mais ces deux aventures – ainsi que les façons dont les deux leaders s'y sont pris pour surmonter les obstacles auxquels ils ont été confrontés – ont eu des résultats aussi diamétralement opposés que les pôles faisant l'objet de chacune des expéditions.

Au pôle Nord, l'équipage du *Karluk* s'est transformé dans les mois qui ont suivi en une bande d'individus disparates et égoïstes. Mensonge, duperie et vol sont devenus choses courantes. La désintégration de l'équipe a d'ailleurs mené à de tragiques conséquences pour les onze membres de l'équipage, qui ont péri dans le désert arctique.

Au pôle Sud, l'*Endurance* n'aurait su connaître histoire plus différente. L'expédition de Shackleton a été confrontée aux mêmes problèmes: les glaces, un froid sibérien, la pénurie de nourriture et de provisions. Toutefois, presque en tout point, son équipage a réagi à ces terribles conditions à l'opposé de l'équipage du *Karluk.* Le mensonge, la duperie et l'égoïsme avide ont fait place au travail d'équipe, à l'altruisme et à une surprenante bonne humeur. On aurait dit que *l'Endurance* existait non seulement dans une région polaire différente, mais encore dans un tout autre univers, parallèle, différent à l'extrême.

Que peuvent apprendre les leaders actuels d’explorateurs étant allés jusqu’au bout de la terre?

Plusieurs variables ont joué un rôle dans les aventures de *l’Endurance* et du *Karluk.* Cependant, je crois que ces deux cas reflètent une réalité très différente d’un simple jeu du hasard. En étudiant de nombreuses situations dans lesquelles des équipes ont côtoyé la frontière entre la vie et la mort – les limites physiques de l’endurance humaine –, j’ai pu constater qu’il existe des différences systématiques entre ceux qui réussissent et ceux qui échouent.

Au cours des quinze dernières années, j’ai étudié l’histoire de plusieurs autres groupes qui sont allés jusqu’aux limites de la survie, y compris le récit d’écrasements d’avion, de naufrages, d’expéditions d’alpinisme et d’explorations du cercle polaire. Or, de mes recherches se dégagent dix principes de leadership identifiant les critères majeurs par lesquels se distinguent les groupes qui réussissent de ceux qui échouent. Ces stratégies de leadership fondamentales constituent la base même de mon livre.

Je me propose de vous montrer en quoi ces dix principes, que Shackleton et d’autres ayant triomphé de difficultés extrêmes ont mis en œuvre, peuvent aider les leaders à aller au bout d’eux-mêmes, individuellement et collectivement. *Leadership sous 0°* démontrera en quoi ces leçons de leadership peuvent être appliquées à des entreprises confrontées à des défis contemporains comme la concurrence, un climat économique incertain, et la nécessité de toujours innover, croître et changer.

Chacun des chapitres de la première partie du livre illustre la manière dont une des dix stratégies a été employée dans un contexte de vie ou de mort. Il propose également des tactiques spécifiques visant à mettre en œuvre ces stratégies et des exemples présentés sous forme de courtes études de cas destinées à démontrer comment ces concepts peuvent être appliqués à n’importe quel défi auquel une entreprise est susceptible d’être confrontée. Pour terminer, chaque chapitre propose un ensemble de questions suscitant la réflexion qui est présenté sous forme de carnet de bord personnel.

Dans la deuxième partie du livre, je présente mon point de vue sur la question fondamentale de la réussite et de l’échec, et sur l’art de diriger en situation extrême. Quant à la troisième partie, elle propose notamment

plusieurs ressources, y compris des outils d'évaluation personnelle, et des lectures supplémentaires sur le leadership et l'esprit d'aventure.

Les origines du concept du leadership en situation extrême

Pendant une grande partie de ma vie, j'ai cherché à comprendre ce que cela signifie réellement d'être un leader – surtout dans un contexte d'adversité, d'ambiguïté et de changement. C'est à la United States Naval Academy qu'est née ma passion pour l'art de diriger. En tant qu'aspirant de marine à Annapolis, je me suis intéressé à la discipline du leadership à titre de fondement de la carrière militaire.

Ma quête de compréhension du leadership a réellement débuté après que j'ai été reçu lieutenant adjoint du Marine Corps. Devenu commandant de peloton, je me suis retrouvé dans les dunes de sable de Camp Lejeune, en Caroline du Nord, confronté au défi de diriger trente-cinq jeunes marines.

En ma qualité de chef de peloton, je me suis efforcé de mettre en application ce que j'avais appris à Annapolis, et j'ai observé d'autres leaders pour voir ce qui leur réussissait et ce qui ne leur réussissait pas. C'est ainsi qu'à mon grand étonnement j'ai découvert en toute naïveté que – même si nous avions tous reçu la même formation – notre mise en pratique du leadership variait considérablement. La plupart du temps, on faisait preuve d'un bon leadership; d'un leadership même exceptionnel dans certains cas.

La différence entre un bon leadership et un leadership exceptionnel se faisait sentir dans l'attitude et le comportement des troupes, mais les conséquences en temps de paix n'avaient rien de grave. Les erreurs commises n'étaient que de simples erreurs, qui ne coûtaient la vie à personne. Il arrivait que des troupes ronchonnent, mais nous étions dans le Marine Corps et tous étaient tenus d'obéir aux ordres.

Mes «études supérieures» en leadership se sont poursuivies non loin de la côte du Viêt-nam, au sein du 3^{e} bataillon de la 5^{e} division du Marine Corps. Faisant partie de la Force de débarquement spéciale, nous avions pour mission de longer la côte, lançant des opérations amphibies pour secourir les unités en difficulté à proximité de la zone démilitarisée. Par la suite, je suis entré «dans les terres», où j'ai fait l'expérience de la guerre

dans plusieurs rôles différents. En tant qu'officier des affaires civiles, je l'ai considérée selon la perspective des Vietnamiens. J'ai contribué à creuser des puits, à distribuer des paquets de la CARE, ainsi qu'à apporter des soins médicaux et dentaires aux habitants des villages avoisinants. Plus tard, en tant que commandant d'une compagnie d'infanterie, j'ai vu le Viêt-nam sous un angle différent.

Au Viêt-nam, comme les enjeux étaient plus grands, nous ne pouvions nous permettre de tenir pour acquis qu'on nous obéirait aveuglément. En situation de combat – dans une guerre impopulaire truffée d'absurdités et de contradictions kafkaïennes –, pour réussir à faire avancer des troupes jusqu'à portée de fusil, il ne suffisait pas de leur en donner l'ordre. C'est alors que j'ai vraiment commencé à saisir la nature d'un leadership exceptionnel.

J'ai remarqué que, en dépit des conditions les plus pénibles qui soient, certains leaders parvenaient à redonner courage aux Marines à bout de force, trempés et découragés. Ils parvenaient à exercer un leadership en puisant dans de profondes réserves d'endurance et de camaraderie. Ils faisaient des choses qui leur permettaient de motiver des troupes affolées et anxieuses à «se remettre en selle» et à avancer dans la nuit – à s'aventurer au-delà du périmètre de sécurité pour braver la mort. Pour y arriver, il ne leur suffisait pas de faire appel à la simple discipline du Marine Corps. Il leur fallait puiser autre chose en eux-mêmes.

Après la guerre du Viêt-nam, ma passion pour la compréhension du leadership s'est poursuivie lors de ma maîtrise en administration, à la Harvard Business School, puis de mon doctorat en psychologie à la University of Michigan, où j'ai découvert que ce que j'avais fait au Viêt-nam portait le nom d'apprentissage par l'expérience. Cependant, mes idées sur le leadership ont réellement commencé à converger lorsque je me suis joint au corps professoral de la Yale School of Management. C'est alors que j'ai été confronté à deux questions fondamentales:

- Que puis-je dire aux étudiants au sujet des qualités et des comportements par lesquels se distinguent les équipes et les leaders tout à fait exceptionnels?

- Comment puis-je aider les étudiants à manifester ces qualités et à adopter ces comportements après qu'ils auront quitté les salles de cours pour occuper des postes de leadership?

Lorsque je me suis mis à réfléchir aux recherches universitaires dont j'avais fait l'étude – «la documentation», comme nous les appelions affectueusement –, j'ai eu le sentiment qu'il y manquait encore quelque chose. Ce n'est pas que les théories étaient erronées. C'est simplement que les théories académiques sur le leadership semblaient très éloignées des défis que j'avais eus à relever en tant que leader; surtout ceux dont j'avais fait l'expérience au Viêt-nam. De plus, j'ai eu du mal à présenter ces concepts de leadership de telle manière à ce que, selon moi, les étudiants se les rappellent même après leurs études.

Dans le cadre de mon enseignement et de mes consultations en dehors de l'université, j'ai eu à surmonter un défi plus grand encore. Travaillant auprès d'une grande variété d'entreprises, je me suis rendu compte que les leaders étaient souvent poussés aux limites de leurs capacités et forcés d'accomplir l'impossible en un temps record. Ils ne se souciaient aucunement de réussir leurs examens sur la théorie du management. Ce qu'ils voulaient, c'était de trouver des solutions à leurs problèmes. Ils avaient besoin d'aide pour déterminer les pas essentiels à faire dans la direction de leur entreprise. Ils exigeaient qu'on leur communique des idées de manière à leur permettre de les retenir.

C'est donc par une suite d'expériences de vie, combinée au défi immédiat d'enseigner et de conseiller sur le leadership, que j'en suis venu à battre de nouveaux sentiers. J'ai réfléchi au pouvoir des leçons de leadership que j'avais apprises au Viêt-nam, et j'ai décidé d'emprunter un chemin différent: rechercher des faits inspirants en matière de leadership dans l'histoire de groupes de personnes qui sont allées jusqu'au bout de l'endurance humaine – cet endroit que j'appelle *les confins.*

Ce chemin m'a amené à croire qu'il est possible de trouver l'essence même du leadership dans l'ultime creuset de l'entreprise humaine. Je suis convaincu qu'en comprenant les dynamiques qui se mettent en œuvre lorsque sa survie est en jeu – lorsque les incitations financières ou les promotions n'ont plus d'importance, et que la peur et l'égoïsme font surface – c'est alors qu'on peut saisir comment diriger dans un contexte différent.

En étudiant les confins, il est possible de découvrir ce qui est nécessaire pour diriger les entreprises au meilleur de leur potentiel, et de se rappeler ces principes lorsqu'on est soi-même poussé au maximum, stressé et confronté à un défi.

Dans ce livre, l'idée des confins est donc présentée selon ses deux dimensions. La première, *les confins de la survie*: les limites de l'endurance humaine. La seconde, *les confins de la performance*: les limites du potentiel individuel et collectif. Au fil des pages, je m'emploierai à tirer des leçons de la première pour les appliquer à la seconde.

Bien entendu, les défis auxquels sont confrontées les organisations d'aujourd'hui ne sont pas exactement les mêmes que ceux propres aux situations de vie ou de mort que j'ai vécues et étudiées. Toutefois, j'ai souvent remarqué que des gens réagissaient aux événements du quotidien comme s'il s'agissait d'une question de vie ou de mort. J'ai vu des gens se montrer plus contrariés d'avoir manqué des échéances ou d'avoir à faire des exposés que ne l'étaient des marines sous le feu d'armes automatiques et les tirs au mortier. Je me souviens même d'avoir vu un chef d'entreprise affolé en train de dévaler la piste d'envol à toute vapeur, porte-documents en main, afin de rattraper un avion sur le point de décoller. De toute évidence, il était prêt à risquer sa vie pour ne pas manquer une réunion importante.

Les défis qui se présentent à vous en tant que leader peuvent ne pas faire appel à la survie physique, mais vous obligeront néanmoins à faire face aux réactions humaines qui sont le propre de toute situation stressante. En acquérant une bonne compréhension des pratiques de leadership qui se mettent en œuvre en situations extrêmes – les contextes dans lesquels une performance normale ou même meilleure que la normale est synonyme d'échec et peut même coûter la vie –, vous accroîtrez votre capacité de diriger et de vous épanouir en dépit des difficultés.

Un survol des dix stratégies

Dans ma quête d'exemples probants de ce qu'il est possible d'accomplir lorsque les gens s'unissent pour affronter ensemble une difficulté, les péripéties de l'expédition transantarctique de Shackleton se sont imposées à mon esprit. Bien qu'il existe de nombreux autres récits de victoire sur des difficultés extrêmes, l'histoire de *l'Endurance* s'avère unique. Mieux que

toute autre, l'aventure de Shackleton résume les stratégies qui, comme j'ai pu le constater, sont tout à fait essentielles à la réussite. Je me servirai donc principalement de l'histoire de Shackleton pour explorer le leadership en situation de survie, et pour illustrer les notions clés d'un leadership et d'un travail d'équipe exceptionnels.

Quels sont les facteurs clés qui sont nécessaires à la réussite en situation extrême? Quels éléments fondamentaux ont fait que l'expédition de l'*Endurance* a produit des résultats si différents de ceux de l'expédition du *Karluk*? Bien entendu, l'aboutissement de ces deux histoires tient à l'entrée en jeu de plusieurs forces: les conditions atmosphériques, les glaces, et même la chance. Mais la chance de Shackleton ne se résume toutefois pas à un heureux coup du hasard. Il a eu son lot de malchances, qui se sont produites au tout début de son aventure.

Je suis convaincu que l'expédition de Shackleton doit sa rentrée à bon port à beaucoup plus que la simple chance. Je crois que les stratégies de leadership qui ont permis à l'équipage de Shackleton de sortir vainqueur de ses péripéties résident dans un ensemble de principes communs à beaucoup d'autres histoires de survie. Les ingrédients sous-jacents du triomphe s'expriment par ces dix stratégies:

1. *Ne perdez jamais de vue votre but ultime, et consacrez votre énergie à la poursuite de vos objectifs à court terme.*
2. *Donnez vous-même l'exemple au moyen de symboles et de comportements observables et mémorables.*
3. *Insufflez l'optimisme et l'assurance, tout en demeurant réaliste.*
4. *Prenez soin de vous: Accrochez-vous et faites fi du sentiment de culpabilité.*
5. *Renforcez constamment le message communiqué à l'équipe: «Nous ne formons qu'un – nous vivrons ou mourrons ensemble.»*
6. *Minimisez les différences de statut social, et insistez sur la courtoisie et le respect.*
7. *Sachez maîtriser les conflits – désamorcez la colère au fur et à mesure, ralliez les dissidents et évitez les épreuves de force inutiles.*
8. *Trouvez des raisons de célébrer et de rire.*
9. *Soyez prêt à prendre le Grand Risque.*

10. *N’abandonnez jamais, il y a toujours un autre pas à faire.*

Les dix stratégies sont intimement entrelacées. Une seule et même action de leadership peut faire intervenir plusieurs stratégies, un peu à la manière de l’athlète, qui a recours à plusieurs techniques comme l’équilibre, la concentration et la relaxation dynamique pour frapper une balle ou marquer un but. Je consacrerai un chapitre à chacune des dix stratégies, mais il est important de se rappeler l’interconnexion qui les relie toutes entre elles.

Les chapitres à venir vous feront découvrir en quoi chaque stratégie est essentielle à la réussite des entreprises et des groupes mis au défi à l’extrême. Mais le plus important, c’est que vous y découvrirez les façons dont ces stratégies peuvent vous avantager en tant que leader. Mais d’abord, examinons de plus près l’extraordinaire aventure de Shackleton.

Le journal de bord

1. Avant d’entamer notre exploration des confins, il serait peut-être bon que vous réfléchissiez à une situation dans laquelle vous avez vous-même été poussé à la limite de votre propre performance ou endurance. Il peut s’agir d’une situation vous ayant appelé à diriger des gens, à surmonter un obstacle particulier ou à atteindre un objectif personnel.

    - Quelles qualités vous ont aidé à réussir ou à persévérer – vos comportements, vos valeurs ou vos traits de caractère?

    - Si la situation a fait intervenir d’autres personnes, quelle forme le travail d’équipe ou le soutien que vous avez suscité a-t-il prise? Comment avez-vous travaillé en collaboration avec les autres pour atteindre vos objectifs?

2. Si aucune expérience personnelle ne vous vient à l’esprit, vous pouvez réfléchir à un leader qui a amené une équipe ou une entreprise à se surpasser – à aller jusqu’aux confins de la performance.

- Quelles qualités ont fait de cette personne un être si exceptionnel – ses comportements, ses valeurs ou ses traits de caractère?

- Quelle forme de travail d'équipe ce leader a-t-il pu susciter? Comment le groupe a-t-il travaillé ensemble pour atteindre ses objectifs?

L’AVENTURE DE SHACKLETON

On a raconté à maintes reprises l’aventure de l’expédition transantarctique impériale de Shackleton. Je l’ai moi-même entendue pour la première fois il y a une quinzaine d’années, lorsqu’un ami, qui savait combien les récits de survie m’intéressaient, m’a remis un exemplaire du livre de Alfred Lansing intitulé *Endurance*. Or, cette histoire m’a captivé au point que je n’arrivais plus à mettre le livre de côté. Je savais que ce récit ne se résumait pas à une simple aventure palpitante. Il s’agissait d’une métaphore puissante dont je pouvais m’inspirer pour aider des leaders à amener leur organisation à aller au bout d’elle-même.

Vous trouverez dans la troisième partie du présent livre la liste d’autres excellents ouvrages sur Shackleton, y compris le volume rehaussé de superbes photographies que Caroline Alexander vient de faire paraître. En écrivant *Leadership sous 0°*, je n’avais pas pour objectif de reproduire ces récits historiques, mais plutôt d’examiner l’histoire de Shackleton sous un angle différent, selon la perspective du leadership et du travail d’équipe.

Dans les derniers chapitres, j’insisterai sur d’importants aspects de cette histoire, ceux qui mettent en lumière la manière dont Shackleton et d’autres ont mis en pratique les dix stratégies du leadership en situation extrême. Ces illustrations auront toutefois une plus grande incidence si on cherche à les comprendre dans le contexte de l’histoire intégrale. Voilà pourquoi j’ai voulu présenter dans le présent chapitre la chronologie des événements clés, dont plusieurs feront l’objet dans les chapitres ultérieurs d’un examen plus détaillé.

Le décor est planté

Le récit extraordinaire de l’expédition de Shackleton compte parmi les aventures les plus palpitantes jamais racontées sur l’exploration du cercle polaire. Cette histoire est celle d’un leader et d’un groupe d’explorateurs qui ont survécu à des épreuves et à des privations d’une telle gravité que la plupart d’entre nous auraient du mal à l’imaginer.

Pour vous mettre en situation, posez-vous cette question: Ai-je déjà eu froid? Je veux dire, vraiment, vraiment froid? Essayez de vous rappeler le moment où vous avez eu le plus froid et où vous vous êtes senti le plus misérable de toute votre vie. Peut-être était-ce lors d’un voyage de camping, où vous vous êtes fait prendre à la pluie battante et que vous avez dû passer la nuit dans un sac de couchage mouillé. Peut-être était-ce lorsque vous avez dû attendre l’arrivée d’une dépanneuse en plein hiver parce que votre batterie de voiture était morte.

Maintenant, remémorez-vous ce que vous avez alors ressenti et imaginez que quelqu’un vienne vous dire: «Vous allez vivre cette situation pendant les 634 prochains jours. Vous serez coupé du reste du monde; votre famille n’aura aucun moyen de savoir si vous êtes en vie ou non; et vous aurez faim presque au point d’en mourir.»

Si vous arrivez à évoquer un tel sentiment de froid et de désolation, vous aurez alors une petite idée des conditions auxquelles Ernest Shackleton et les membres de son expédition transantarctique ont pu être confrontés.

L’aventure a débuté par une annonce, peut-être apocryphe, ayant paru dans les journaux de Londres:

> Hommes demandés pour un voyage périlleux. Un petit salaire, un froid mordant, de longs mois de noirceur totale, des dangers constants, peu de chances de rentrer un jour au bercail. Honneur et reconnaissance en cas de réussite.[1]

Mais qui allait bien pouvoir se porter volontaire pour faire pareil voyage? Certains parmi vous qui me lisez en ce moment se disent peut-être qu’il s’agit justement de leur description de poste et qu’ils se sont déjà portés volontaires. Eh bien, aussi étonnant que cela puisse paraître, des

milliers d'explorateurs en devenir ont postulé l'emploi, tous désireux de se joindre à l'expédition de Shackleton.

Mais à quoi donc s'engageaient-ils par leur signature? La mission de Shackleton constituait la première en son genre. Jamais auparavant n'avait-on traversé le continent antarctique par voie terrestre. Shackleton avait une vision claire et un plan bien établi pour y parvenir. Il avait l'intention de se rendre par bateau de Londres à Buenos Aires, puis à l'île de la Géorgie du Sud. En partance de cette île, l'expédition allait entrer dans la mer de Weddell, traverser l'Antarctique, pour en ressortir de l'autre côté, où un navire allait l'y attendre. Ayant calculé temps et distances, Shackleton en était venu à la conclusion que ce voyage transcontinental durerait 120 jours.[2] Pour comprendre ce qu'il tentait d'accomplir, on peut s'imaginer par exemple se rendre à pied de l'Idaho au Texas, mais en affrontant une topographie totalement différente.

Stephen Pyne a d'ailleurs bien décrit le relief du continent antarctique dans son livre intitulé *The Ice*:

> La glace, voilà qui résume la géophysique et la géographie de l'Antarctique […]. À partir de simples cristaux de glace se forme une vaste hiérarchie de masses, de terranes et de structures de glace. L'ensemble de ces formations de glace d'ordre supérieur compose le continent en entier: les icebergs: icebergs tabulaires, icebergs de glacier, îles de glace, bergy bits, bourguignons, débâcles de glaces, glace blanche, glace bleue, glace verte, bousin; les glaces de mer: banquises, bancs de glace, croûtes de glace, glaces moutonnées, […]; les glaces côtières: glaces fixées, glaces de rive, langues glaciaires, glaciers de piémont; les glaces alpines: glaces de l'ère glaciaire, glaciers de vallée, glaciers de cirque, […]; les glaces de sol: cours de glace, filons de glace, pergélisol; les glaces de plateau: inlandsis, calottes glaciaires, dômes glaciaires, […]; les glaces atmosphériques: grains de glace, cristaux de glace, poussière de glace, glaçons, glaces en plaques, billes de glace.[3]

La description ne saurait être plus claire: La surface de l'Antarctique n'est que glace. Le périmètre du continent commence par une plate-forme

de glace, aussi haute en certains endroits qu'un édifice de dix étages. Au-delà de cette plate-forme se trouvent encore d'autres obstacles à surmonter. Il y a des glaces moutonnées – empilement irrégulier de monceaux de glace ressemblant à une chaîne de petites montagnes. Des crevasses capables d'engloutir tout un équipage de chiens de traîneaux. Puis il y a le climat. C'est dans l'Antarctique qu'on a enregistré la température la plus froide sur terre: 53,7°C sous zéro.

Les leaders et l'équipage

La traversée de l'Antarctique constituait une aventure formidable! Mais quel genre de personne allait tenter un exploit pareil? Ernest Shackleton croyait être l'homme de la situation.

En 1909, Shackleton a connu la célébrité en Grande-Bretagne à titre d'explorateur, après s'être approché à quatre-vingt-dix-sept milles marins du pôle Sud avant d'être forcé de faire demi-tour pour cause d'épuisement et de pénurie de nourriture. Lors de cette expédition, dans un geste qui le caractérisait bien, il a donné un de ses derniers biscuits à un camarade, Frank Wild.

C'est en 1911 qu'un Norvégien du nom de Roald Amundsen a atteint le pôle Sud, imité au début de 1912 par l'expédition funeste de Robert Falcon Scott. Toutefois, en 1914, personne n'avait encore traversé le continent, frontière qui restait encore à explorer. Or, Shackleton désirait alors ardemment relever un défi, et ce territoire demeurait une des rares arènes dans lesquelles il aurait la possibilité de mesurer ses aptitudes.

On a beaucoup écrit sur Shackleton, mais je crois que l'essence même de son caractère résidait dans les valeurs que lui avait transmises sa famille, dont la devise latine *Fortitudine Vincimus* (Par l'endurance nous conquérons) lui servait de cri de ralliement et que l'expédition a pu mettre à l'épreuve.

Comme il était chef de l'expédition, et en raison de sa forte personnalité, on a mis beaucoup l'accent sur Shackleton. À l'instar de toute organisation complexe, toutefois, c'est par plusieurs personnes que le leadership s'est exercé. En fait, le présent livre compte au nombre de ses thèmes clés l'importance de mobiliser le leadership parmi de multiples ressources.

Une des ressources de leadership parmi les plus importantes s'est présentée en la personne de Frank Wild, compagnon de longue date de Shackleton. Le style modéré de Wild contrebalançait le tempérament fonceur de Shackleton, et les deux hommes étaient si liés qu'ils finissaient les phrases l'un de l'autre. Né d'un profond respect et du partage de dures épreuves, ce partenariat leur a bien servi lorsque les deux se sont retrouvés poussés jusqu'à la limite de leur endurance afin de maintenir l'intégrité de l'expédition.

Wild et Shackleton ont choisi vingt-cinq autres explorateurs pour constituer l'expédition. Complexe et diversifié, le groupe se composait d'hommes aux personnalités et aux tempéraments variés, et aux compétences techniques différentes, y compris la médecine, la navigation, la menuiserie et la photographie. L'équipe était également hétéroclite sur le plan social – du professeur d'université au pêcheur –, ainsi qu'en matière d'âge. Le plus âgé, McNeish, le menuisier, avait alors cinquante-sept ans.

Bien qu'officiellement l'équipage se composait de vingt-sept membres, il en comptait en réalité vingt-huit, avec Blackborow, le passager clandestin. Lorsque Shackleton s'est rendu compte qu'il y avait un passager clandestin à bord, il a déclaré furieux: «S'il nous manque de la nourriture et que nous sommes forcés de manger une personne, on commencera par vous.»[4] Mais en dépit d'un début aussi fâcheux, Black-borow a fini par devenir un membre à part entière de l'expédition.

De plus, Shackleton a dû se débrouiller pour trouver un navire en état de prendre la mer vers le Sud. Il a choisi une barquantine, qu'il a baptisée *Endurance*, d'après la devise de sa famille. Bâti par un célèbre chantier naval norvégien, le navire était mû tant par la vapeur que par les voiles.

L'*Endurance* a été construit tout spécialement pour naviguer en régions polaires, avec du bois soigneusement choisi qui lui permettrait de supporter le choc des glaces. Contrairement aux brise-glace d'aujourd'hui, cependant, *l'Endurance* ne pouvait se mouvoir sur les glaces mais reposait sur une quille en forme de V.

Et que l'aventure commence!

Tandis que Shackleton reste derrière pour faire une levée de fonds, *l'Endurance* met les voiles à la fin d'août 1914 sous le commandement de

Frank Worsley. Shackleton rejoint l'expédition à Buenos Aires, d'où ils partent tous ensemble à destination de Grytviken, station baleinière située sur l'île escarpée de la Géorgie du Sud (Figure AS-1, point 1 sur la carte apparaissant à la fin du chapitre).

À la station baleinière, Shackleton reçoit des rapports inquiétants: les glaces se sont déplacées beaucoup plus vers le Nord que d'ordinaire. Tenant compte de ces avertissements, et sachant qu'il est bien possible qu'ils soient obligés de passer l'hiver à bord, ils décident d'appareiller le 5 décembre 1914, avec des vêtements supplémentaires et de grandes appréhensions.

Voici comment Shackleton décrit la scène:

> Le navire tenait très bien la mer par la hanche, mais n'avait certainement pas l'air aussi propre et bien astiqué que lorsqu'il avait quitté les côtes de l'Angleterre quatre mois plus tôt. Nous avions fait le plein de charbon à Grytviken, et nous avions entassé ces provisions de carburant supplémentaire sur le pont, où elles empêchaient considérablement les déplacements […]. Nous avions également embarqué une tonne de chair de baleine pour les chiens. Suspendus au gréement, d'énormes morceaux de viande se balançaient au rythme du roulis et du tangage, hors de la portée des chiens mais non hors de leur vue, si bien que les bêtes les contemplaient d'un regard avide, en espérant qu'un coup de vent les ferait tomber.[5]

Tandis que les glaces épaississent, il devient de plus en plus difficile d'avancer. Au fur et à mesure que Worsley fait progresser le navire avec enthousiasme à travers les bancs de glace, Shackleton s'inquiète de plus en plus de la lenteur de la progression. Ils se fraient un chemin de peine et de misère dans «le puzzle gigantesque et interminable que la nature a conçu».[6]

Captifs des glaces

Le 19 janvier 1915 – quarante-cinq jours après avoir quitté la Géorgie du Sud – la catastrophe survient. Les glaces de la mer de Weddell prennent *l'Endurance* en étau. Du coup, l'expédition se retrouve bloquée, à quatre-

vingt-dix kilomètres du continent antarctique (Figure AS-1, point 2 sur la carte).

Armée de pioches, de scies et d'autres outils à main, l'expédition tente par deux fois de se dégager des glaces. Lors du premier essai, toutes voiles sorties et les machines fonctionnant à pleine vapeur, l'équipage s'acharne pendant des heures sans même avancer d'un demi-mètre. Lors d'un deuxième essai, y travaillant de 8h du matin à minuit, il parvient à franchir 137 mètres. Mais le navire demeure désespérément coincé. La mer de glace «élastique» empêche l'*Endurance* de se frayer un passage, malgré certaines percées qui semblent lui permettre de réussir.[7]

Le 24 février, on annule les quarts par bordée, et l'équipage se résigne à passer l'hiver à bord. Les hommes emménagent alors dans une aire d'entreposage entre deux ponts plus chaude qu'ils appellent «le Ritz». Ils ont pour tout divertissement un phonographe manuel et Leonard Hussey, le géologue, qui joue du banjo et d'un violon de fabrication artisanale. Au fil des jours, *l'Endurance* se coiffe de neige et de glace. On aurait du mal à imaginer scène plus frigorifiante et plus désolée. Dans ces conditions extrêmes, les liens se resserrent plus que jamais entre les membres de l'expédition.

Mais comment cela a-t-il pu se produire? Je crois que la réponse à cette question tient au fait que Shackleton comprend la nécessité absolue de gérer les dynamiques qui se manifestent au sein de son équipage. Ayant su tirer des leçons du récit d'expéditions antérieures au sujet de problèmes graves d'ordre moral qui sont susceptibles de se poser, il prend certaines décisions justement à dessein de préserver la cohésion de l'équipe. Tout d'abord, tandis que *l'Endurance* siège fermement dans les glaces, Shackleton veille à garder l'équipage plutôt occupé jusqu'à la fin de juillet 1915. À cette époque, en plein cœur de l'hiver antarctique, des vents violents accroissent la pression des glaces. Le navire donne de la bande, les pompes d'assèchement commencent à défaillir, l'eau s'infiltre dans la cale, et la poupe se soulève de six mètres. Tandis que les glaces exercent sans relâche leur pression contre la coque, les pièces de membrure de l'*Endurance* et le sentiment de sécurité de l'équipage commencent à céder.

Voici le souvenir que le capitaine Worsley en garde:

> Deux énormes bancs de glace, des kilomètres de banquise, gardaient solidement le navire dans leur étau, tandis qu'un troisième banc de glace lui déchirait la poupe, lui arrachant le gouvernail comme s'il était fait en bois d'allumettes. Le navire frémissait et gémissait tandis que le gouvernail et l'étambot en étaient arrachés, et que les glaces lui soulevaient la quille. À mes oreilles, les sons étaient si affreusement humains que j'avais envie de gémir de sympathie, et Shackleton éprouvait la même chose. J'avais l'horrible sensation que le navire avait du mal à respirer. Jamais auparavant n'avais-je été témoin d'une scène pareille, et j'espère sincèrement ne jamais plus en être témoin.[8]

L'*Endurance* coule

Le 327e jour de l'expédition, soit le 27 octobre 1915, marque la fin de *l'Endurance*. Les mâts basculent et les bords du navire sont défoncés, tandis que des fragments de glace déchiquettent les pièces de la membrure. Frank Wild fait une dernière tournée du navire à l'agonie et découvre ainsi deux membres de l'équipage dans le gaillard, où ils se sont profondément endormis après s'être épuisés sur les pompes d'assèchement. Wild leur dit alors: «Le navire s'en va, les gars, je crois que le temps est venu de le quitter.»[9]

Imaginez-vous à la place de Shackleton. Votre navire est broyé, et vous vous trouvez à 560 kilomètres du centre de ravitaillement le plus près, sur l'île Paulet (Figure AS-1, point 3 sur la carte). Vous avez des canots de sauvetage et des traîneaux, mais qui pèsent près de 450 kilos. Que faire?

Shackleton propose alors de se diriger vers la mer libre, en entamant la traversée à pied d'une banquise solide longue de centaines de kilomètres. Harnachés, les hommes se mettent donc à tirer les canots de sauvetage sur des traîneaux. La tâche est si ardue qu'en deux jours ils parviennent à franchir tout au plus trois kilomètres.

Le camp Océan

Prenant conscience qu'il serait futile de persévérer dans cette veine, les hommes se trouvent un grand banc de glace de près d'un kilomètre de diamètre, où ils établissent un campement et prennent une décision. Ils conviennent d'élire domicile sur le banc de glace jusqu'à ce que les glaces en dérive les rapprochent de l'île Paulet. Ils demeureront donc au camp Océan du 30 octobre 1915 jusqu'à la fin du mois de décembre. Jusqu'ici, Shackleton est parvenu à garder l'équipe intacte par ses compétences de leadership. Mais maintenant, plus d'une année s'est écoulée depuis qu'ils ont quitté la Géorgie du Sud. Le moral est à zéro, ce qui se comprend, et Shackleton sait qu'il doit faire quelque chose pour combattre le sentiment de futilité grandissant. Le 384^{e} jour, bien qu'ils se trouvent encore très loin de la mer (Figure AS-1, point 4 sur la carte), ils se remettent à tirer les canots sur la glace en direction de la mer libre.

La mutinerie

Cette seconde tentative pour tirer les traîneaux se solde elle aussi par un échec, ce qui donne lieu à ce qu'on appellera «la mutinerie d'un seul homme». McNeish, le menuisier, refuse de continuer. Il argumente que les accords qu'il a signés précisaient qu'il devait servir «à bord» et que, comme *l'Endurance* a coulé, il est libéré de son engagement. Or, en dépit d'une clause spéciale de ces accords qui stipule qu'il doit «effectuer toute tâche lui étant confiée à bord, dans les canots ou à terre», McNeish reste sur ses positions.[10] Comme McNeish refuse d'avancer, Shackleton est appelé à intervenir. Il désamorce donc la mutinerie, et permet ainsi à l'expédition de reprendre la marche.

Le camp Patience

Épuisés et découragés de voir qu'il leur est encore impossible de naviguer entre les glaces, les membres de l'équipage décident de camper et d'attendre une fois de plus sur place. Les hommes savent qu'ils doivent quitter la glace, mais leur sort leur échappe. Voici d'ailleurs comment Reginald James, le physicien, résumera la situation: «Une mouche sur une

simple molécule d’oxygène dans une bourrasque aurait à peu près autant de chance d’arriver à prédire où elle est susceptible d’atterrir.»[11]

Ils continuent de vivre l’anxiété associée à l’attente, espérant dériver jusqu’à la mer libre. Tandis que leurs vivres diminuent, ils se maintiennent en vie par un régime de darnes de phoque, de ragoût de manchot et de leur plat préféré: du foie de manchot. Il y a parfois des moments d’enthousiasme, notamment une rencontre presque fatale entre Thomas Orde-Lees, magasinier et ancien soldat du Régiment royal des Fusiliers marins, et un léopard de mer.

Vers le début d’avril, le banc de glace, faisant 400 mètres de largeur à l’origine, n’en fait plus que 180. Le banc de glace cassant littéralement sous leurs pieds, les hommes souhaitent mettre les canots à la mer. Mais ils savent que le fait d’abandonner le banc de glace prématurément risque de les conduire au désastre. Les glaces instables pourraient se refermer sur leurs canots et les écraser, réduisant ainsi à néant tout espoir de survie.

Fuir la banquise

Le 9 avril (le 491^{e} jour), la banquise finit par céder le passage et les canots peuvent être mis à l’eau (Figure AS-1, point 5 sur la carte). Les hommes se hissent tant bien que mal à bord des trois canots de sauvetage, mettent à l’eau toutes les rames disponibles, et se mettent à ramer de toutes leurs forces vers la mer libre. Il fait si froid que, lorsque les vagues passent par-dessus bord, l’eau gèle en un instant sur les vêtements des rameurs. Les hommes ont beau écoper furieusement, mais l’eau leur monte rapidement jusqu’aux chevilles, puis jusqu’aux genoux. Blackborow, qui est chaussé de bottes de cuir, ne tarde pas à perdre toute sensation dans les pieds.

Ils sont tous émaciés, souffrent tous de la diarrhée, et ont tous désespérément soif d’eau potable. La première nuit, ils campent sur un banc de glace plat et solide, où ils arrivent à dormir. Tard cette nuit-là, «une impression indescriptible de malaise» pousse Shackleton à quitter sa tente. Se tenant au milieu du campement tranquille, il contemple les étoiles et les flocons de neige. Soudain le banc de glace se fend sous ses pieds, et des ténèbres lui parvient le son étouffé de quelqu’un qui cherche son air. Shackleton se précipite alors vers une tente qui s’est effondrée, l’écarte de son chemin et découvre à l’endroit même un membre de l’équipage en train

de se débattre dans son sac de couchage, plongé dans l’eau glaciale de la mer. Dans un effort remarquable, Shackleton le hisse sur la glace, juste au moment où les deux parties du banc de glace se fusionnent de nouveau dans un grand fracas.

Au gré des vents et des courants, le groupe est forcé de changer de destination à quatre reprises au cours du périple qui durera cinq jours et demi. Au bout du compte, ils trouvent un endroit où prendre du répit, sur un bout de terre rocheux et aride connu sous le nom d’île de l’Éléphant. La plage n’a que 30 mètres de largeur sur 15 mètres de profondeur, mais pour la première fois en 497 jours ils mettent le pied sur la terre ferme.

Ravis, mais au seuil de l’épuisement, les hommes prennent leur premier repas chaud en presque six jours. Compte tenu de leur état de grande faiblesse, même les tâches les plus élémentaires leur sont pénibles. Ils se bâtissent malgré tout des abris avec des canots, des voiles et des vêtements. Malheureusement, les abris sont construits sur un tapis de neige mélangée au guano de manchots s’y étant accumulé depuis des centaines d’années. Or, avec la chaleur du corps et du poêle à graisse, la neige mêlée au guano fond, ce qui fait que l’équipage ne tarde pas à se retrouver dans une mare jaune et nauséabonde de guano. Quoi qu’il en soit, ils sont en sécurité – dans un sens – mais que faire maintenant? Les vivres qu’ils peuvent se procurer sur l’île sont rares: quelques manchots, mouettes, crustacés et éléphants de mer. Toutefois, les chances d’être secourus demeurent faibles et une autre décision difficile doit être prise: rester et attendre les secours, ou prendre la mer pour tenter de trouver de l’aide. Et si on opte pour la seconde possibilité, où choisir d’aller?

La mer de Scotia

Aucune option viable ne se présente, et le risque que les vivres s’épuisent pèse aussi lourdement sur Shackleton. Il confie alors à Worsley: «Nous devrons faire la traversée en canot, quels qu’en soient les dangers. Je ne vais pas laisser les hommes mourir de faim.»

Shackleton décide qu’une partie de l’équipage ira chercher de l’aide en bateau. Comme les vents soufflent très fort d’ouest en est dans la région, il choisit de faire le trajet de 1290 kilomètres qui les sépare de la Géorgie du

Sud, sur les eaux les plus traîtresses de la planète, et en dépit des vents de l'intensité d'un ouragan et des vagues gigantesques.

Optant pour le *James Caird*, le canot de sauvetage le plus susceptible de tenir la mer, Shackleton tente d'en faire un navire capable de survivre à la traversée. Or, bien que McNeish se comporte à l'occasion comme un fauteur de troubles, il n'en demeure pas moins un menuisier habile et créatif. La solution ingénieuse qu'il trouve alors pour adapter le canot en vue d'un voyage aussi périlleux s'avère inestimable. Shackleton choisit ensuite cinq membres de l'expédition qui navigueront avec lui. Après un petit déjeuner d'adieu, tous y vont d'un coup de main pour mettre à la mer le *James Caird* le 506e jour (Figure AS-1, point 6 sur la carte).

Les seize jours suivants seront encore plus atroces que la traversée vers l'île de l'Éléphant. Le navire se fait continuellement battre par d'immenses vagues connues sous le nom de «rouleaux du Cap Horn». Lors de chaque service de quart, un des hommes est forcé de risquer sa vie pour briser la glace qui se forme constamment sur le pont et les cordages.

Le 10 mai 1916, les marins épuisés repèrent la Géorgie du Sud à l'horizon. En accostant, le *James Caird* perd son gouvernail, mais vers la fin de l'après-midi Shackleton et ses compagnons se tiennent sur l'île qu'ils ont quittée 522 jours plus tôt (Figure AS-1, point 7 sur la carte).

Au-delà des glaciers

La bonne nouvelle: ils ont survécu à la traversée. La mauvaise nouvelle: ils se trouvent du mauvais côté de la Géorgie du Sud, cette île qui abonde en glaciers traîtres ne figurant sur aucune carte. Shackleton et les deux hommes les plus aptes à se déplacer se mettent néanmoins en route vers l'intérieur de l'île, afin de se rendre à la station baleinière de Grytviken, située dans la baie de Stromness. Pour atteindre la station, il faudra à ces hommes trois jours et trois nuits, tous marqués par le danger et d'énormes défis physiques.

Les hommes qu'ils ont laissés derrière eux, de l'autre côté de l'île de la Géorgie du Sud, seront rapidement secourus. Du moins, Shackleton et cinq de ses hommes sont désormais sains et saufs. À l'île de l'Éléphant, par contre, les conditions sont désespérées. Frank Wild, à qui Shackleton a confié le commandement, se décarcasse pour que ses hommes gardent le

moral. Mais au bout de quatre mois d'attente, ils se demandent si on ne les retrouvera jamais.

Le sauvetage

Shackleton s'acharne, à bord de trois navires différents, à vouloir aller sauver le reste de son équipage. C'est lors de sa quatrième tentative, vers la fin du mois d'août – soit 128 jours après la mise à la mer du *James Caird* – que ses efforts réussiront. Le moment ne pourrait être mieux choisi: la banquise s'ouvre pendant quelques heures, lui donnant tout juste le temps d'atteindre la rive et de terminer l'opération sauvetage.

Voici la dernière chose que le capitaine Worsley notera dans son journal de bord:

> Secourus! 30 août 1916
>
> Tout va bien! Enfin! En avant toute!
>
> Worsley[12]

Sur ces mots, l'aventure de Ernest Shackleton et des hommes de son expédition transantarctique prend fin, 634 jours après avoir quitté la Géorgie du Sud.

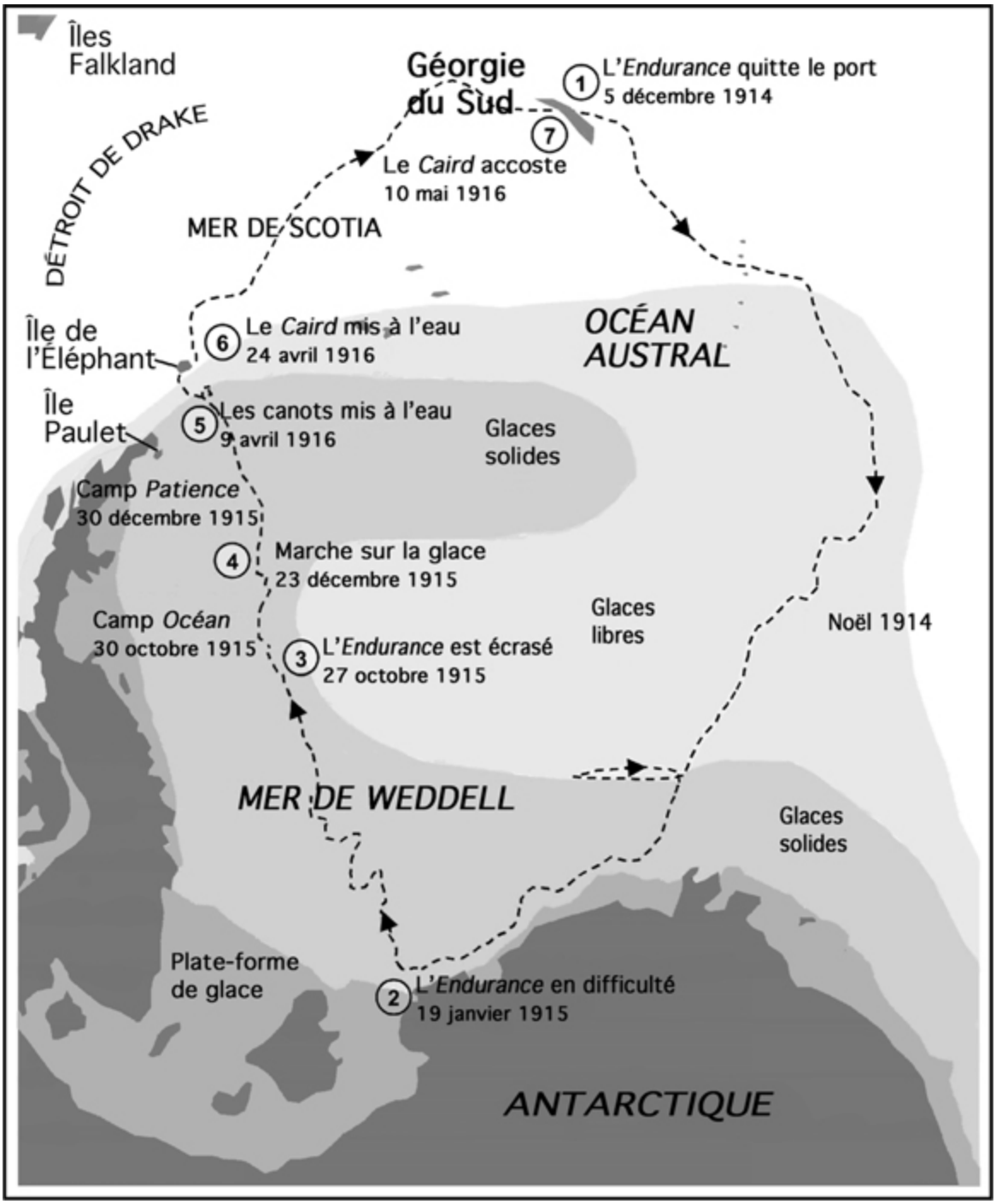
Chaque fois que je me remémore cette histoire, j'ai envie d'applaudir chaudement ces explorateurs. Mais si j'ai envie de le faire, ce n'est pas seulement parce qu'ils sont rentrés sains et saufs, mais encore parce qu'ils ont fait preuve d'un leadership et d'un travail d'équipe extraordinaires. Non seulement ont-ils survécu, mais encore ils y sont tous parvenus en manifestant une compassion et une camaraderie unique en soi.

Sir Edmund Hillary, la première personne à gravir le mont Everest et à traverser avec succès l'Antarctique, écrira par la suite: «Lorsque le désastre frappe et que tout espoir est perdu, mettez-vous à genoux et priez pour Shackleton.»[13]

Mais pourquoi donc prier pour le leadership de Shackleton en situation désespérée? Qu'est-ce qui faisait de lui, exactement, un si grand leader? Qu'est-ce qui a permis à Shackleton et à son équipe de surmonter des

obstacles qui semblaient invincibles? Vous trouverez les réponses à ces questions dans les chapitres qui suivent.

Figure AS-1.
Carte de l’expédition de l’Endurance


Îles Falkland
DÉTROIT DE DRAKE
Géorgie du Sud
1 L'*Endurance* quitte le port
5 décembre 1914
7 Le *Caird* accoste
10 mai 1916
MER DE SCOTIA
Île de l'Éléphant
6 Le *Caird* mis à l'eau
24 avril 1916
OCÉAN AUSTRAL
Île Paulet
5 Les canots mis à l'eau
9 avril 1916
Glaces solides
Camp *Patience*
30 décembre 1915
4 Marche sur la glace
23 décembre 1915
Glaces libres
Noël 1914
Camp *Océan*
30 octobre 1915
3 L'*Endurance* est écrasé
27 octobre 1915
MER DE WEDDELL
Glaces solides
Plate-forme de glace
2 L'*Endurance* en difficulté
19 janvier 1915
ANTARCTIQUE

PREMIÈRE PARTIE

Dix stratégies permettant de diriger en situation extrême

1

Une vision et de promptes victoires

Stratégie n° 1

Ne perdez jamais de vue votre but ultime, et consacrez votre énergie à la poursuite de vos objectifs à court terme.

> […] Je suis persuadé que la meilleure chose à faire, c'est de tenter d'avancer à pied. […] Ce sera beaucoup mieux pour les hommes en général de pouvoir se dire que, même si notre progression est lente, ils se dirigent néanmoins vers la terre ferme, que ce serait pour eux de rester là à attendre que le vent tardif du nord-ouest nous délivre de ce cruel désert de glace.[1]
>
> *Ernest Shackleton*

Pour bien diriger son organisation en situation extrême, tout leader doit canaliser son énergie dans la poursuite de deux buts d'égale importance. D'abord, il doit toujours être conscient de sa destination ultime – son objectif stratégique à long terme.

Cependant, il se peut que ce but ultime s'avère lointain et incertain. C'est pourquoi, tout en poursuivant ce but à long terme, le leader doit faire

preuve de vigilance en veillant à concentrer les rares ressources de l'organisation sur la réalisation des tâches primordiales à court terme qui sauront faire continuer l'organisation sur sa lancée et garantir sa survie. Or, Ernest Shackleton a fait preuve d'une maîtrise presque troublante de ces deux compétences de leadership essentielles, mais tout de même très différentes l'une de l'autre.

Soyez prêt à trouver une «nouvelle marque»

Il serait difficile d'imaginer scène plus lugubre que celle de la fin tragique de *l'Endurance.* Shackleton et son équipage ont souffert de voir le navire se faire écraser lentement et inexorablement par des millions de tonnes de glace. Pendant des jours et des jours, ils ont été témoins de l'agonie du navire, réduits à attendre avec impuissance tandis que leur demeure flottante se faisait démolir planche par planche.

Malgré l'incertitude dont s'accompagnent les glaces en mouvance, les vents et l'océan, la vie à bord du navire avait suivi un cours routinier relativement prévisible. L'équipage avait de la nourriture chaude et la sécurité réconfortante d'un environnement familier. Maintenant, toutefois, captif de la glace et de la neige, son monde familier et stable avait chaviré.

La fin de l'*Endurance* a marqué également celle du rêve que Shackleton avait nourri de traverser le continent antarctique. Par ailleurs, il était maintenant confronté à pire qu'un échec: personne ne s'attendait plus à voir réapparaître Shackleton jusqu'au mois de février 1916, ce qui fait que ses chances d'être secouru étaient inexistantes.

Cependant, confronté à ce défi de taille, Shackleton a su transformer rapidement son but à long terme, qui était de traverser le continent, en un autre visant à ramener vivants tous les hommes de son équipage. Recentrant ses efforts, il a écrit: «Un homme doit se modeler sur une nouvelle marque, enfonçant sur-le-champ l'ancienne dans le sol.»[2] Sans le moindre espoir d'être rescapé, confronté à un avenir incertain aux chances de survie plutôt minces, il s'est tourné vers son équipage pour lui dire simplement: «Eh bien, maintenant, nous allons rentrer au bercail.»[3]

Comment Shackleton est-il parvenu à faire preuve d'autant de ténacité en dépit d'une telle adversité? Il a certainement eu ses moments de doute,

comme en témoigne son journal: «Je prie Dieu d'arriver à ramener tout mon monde à la civilisation.»[4] Profondément conscient de ses responsabilités de leader, Shackleton a mis de côté son plan initial, pour se réorienter et se consacrer entièrement à sa nouvelle mission. Habité d'une conviction ferme et d'une volonté de fer, il a su persuader les autres qu'ils arriveraient incontestablement à atteindre leur nouveau but: retourner tous sains et saufs au bercail.

Leçons pour leaders

Tout effort pour explorer l'inconnu sous-tend forcément beaucoup d'événements inattendus. Le changement des conditions de l'environnement et des opportunités à saisir fait partie de toute aventure véritablement marquée par l'innovation et les défis. Cela signifie que, à titre de leader, vous devez être disposé à modifier vos objectifs à long et à court terme sans vous accrocher au passé. De plus, vous devez être en mesure de vous engager à poursuivre ces nouveaux objectifs avec la même passion et la même énergie que dans votre poursuite du but initial.

La décision qu'a prise Andy Grove, P.D.G. d'Intel, de modifier la direction de l'organisation fournit un exemple clair de la manière dont cette tactique peut être mise en application dans un milieu professionnel. Intel, entreprise aujourd'hui synonyme de microprocesseurs, s'est déjà consacrée principalement dans le passé à la fabrication de puces mémoire. Or, vers le milieu des années 1980, des fabricants de puces japonais ont réussi à déclasser Intel et à s'emparer de ce marché en réduisant leurs prix de 10 p. 100. Résultat: Intel a accusé une perte de 173 millions de dollars en 1986.

Après avoir considéré de nombreuses options, Grove a résolu de sortir Intel du marché des puces mémoire pour l'engager à fond dans la fabrication de microprocesseurs. Avant d'en venir à prendre cette décision, Grove a posé à son collègue et ancien P.D.G. d'Intel, Gordon Moore, une question hypothétique: «Si on devait se faire mettre à la porte et que le Conseil se choisissait un nouveau P.D.G., d'après toi, qu'est-ce que le nouveau P.D.G. ferait?»[5]

Moore a répondu à Grove que le nouveau P.D.G. sortirait l'entreprise du marché des puces mémoire. Sur ce, Grove a décidé de changer lui-même l'état de chose plutôt que d'attendre que son successeur le fasse. Par la

suite, il a affecté les ressources au développement de microprocesseurs Intel, secteur opérationnel alors secondaire à celui des puces. Voilà comment cette nouvelle direction a servi de fondement à la future réussite d'Intel.

Faites quelque chose!

Lorsque *l'Endurance* a coulé, il se peut que l'équipage ait été la proie d'une terrible anxiété. Mais ses membres ont choisi de concentrer et de canaliser leur énergie. Même si plusieurs de leurs activités n'ont pas produit de résultats positifs, Shackleton s'est employé sans relâche à trouver des moyens de tirer avantage même de l'anxiété palpable dont s'enrobait leur situation. Shackleton a cherché à saisir toutes les occasions de poser un geste concret, de prendre une mesure décisive.

La tentative initiale pour tirer les canots de sauvetage lourdement chargés s'est soldée par un échec total. Leur objectif consistait à se diriger vers le nord-ouest pour atteindre l'île Paulet, dans l'espoir de parvenir jusqu'aux réserves d'approvisionnement alimentaire d'urgence que Shackleton savait y avoir été laissées quelque douze années plus tôt. Or, ce périple d'environ 500 kilomètres constituait une opération incroyablement ambitieuse. Même Shackleton avait exprimé des doutes quant à la possibilité d'y arriver au rythme prévu de 8 kilomètres par jour – la plus longue distance qu'ils pouvaient espérer franchir en tirant des traîneaux et des canots de sauvetage sur une surface glacée et irrégulière. Les canots étaient essentiels, puisque les hommes projetaient d'atteindre la mer libre pour pouvoir ensuite naviguer jusqu'à bon port.

En dépit des dangers, Shackleton a compris qu'il était nécessaire de tenter le coup. La tâche était presque impossible à accomplir, mais le fait qu'ils se soient mis à l'œuvre sur-le-champ leur a permis d'oublier la perte qu'ils venaient d'essuyer pour se concentrer sur la réalisation de la tâche clairement définie qui les attendait. Après avoir récupéré des vivres sur le navire et chargé les traîneaux, ils ont entamé leur périple. Shackleton et trois compagnons ont pris les devants, à la découverte du chemin à emprunter.

Leur chemin était semé d'embûches, dont une série de crêtes de pression, qu'il fallait toutes aplanir à coups acharnés de pelle et de piolet.

Le groupe de reconnaissance était dans l'obligation d'assumer la tâche ennuyeuse à mourir d'ouvrir une voie plane, pour que le reste de l'expédition puisse les suivre en tirant les traîneaux par relais. Après avoir travaillé pendant trois heures à se frayer un chemin, l'expédition n'avait parcouru depuis le navire qu'un kilomètre et demi en ligne droite.

Comble d'ironie, les températures croissantes du lendemain ont empiré les choses. L'expédition devait désormais forcer sa progression dans la neige fondante, centimètre par centimètre, mètre par mètre. Les hommes transpiraient à profusion, juraient contre la neige, et progressaient à pas de tortue. Si bien qu'au terme de leur journée, ils n'avaient franchi à force de labeur qu'un kilomètre et demi de plus. Comprenant qu'il leur était impossible de continuer ainsi, Shackleton a dû faire face à la réalité et mettre fin à leur marche.

Bien évidemment, ce changement au programme avait tout pour les décevoir. Après tout, cette marche devait les conduire à la mer libre, et éventuellement à leur sauvetage. Une fois de plus, Shackleton a su dissiper une humeur potentiellement destructrice, en amenant l'équipage à porter son attention sur la récupération de toute nourriture, vêtements et autres articles pouvant encore se trouver sur *l'Endurance.* Wild et six autres hommes sont donc retournés à l'épave pour récupérer des affaires et, plus important encore, le troisième canot de sauvetage. Puis, tous ont contribué à accomplir leur nouvelle tâche, celle d'établir le camp Océan.

La première décision que Shackleton a prise après que *l'Endurance* eut coulé s'est révélée être d'une certaine manière une erreur flagrante. Ils n'avaient aucune chance de franchir la grande distance qui les séparait de l'île Paulet, gaspillant ainsi leur précieuse énergie à poursuivre un but impossible à atteindre. Mais était-ce bien le cas?

Shackleton avait découvert l'importance primordiale de maintenir le moral des troupes lors d'une aventure antérieure, soit l'expédition britannique effectuée en Antarctique de 1907 à 1909. Coincé à McMurdo Sound, il avait senti la frustration et l'anxiété croître parmi les membres de l'expédition. Afin de créer un exutoire, il leur a alors proposé d'escalader le mont Erebus. L'ascension s'est faite au fil de journées marquées par la douleur, la maladie et la fatigue, mais s'est achevée par une réalisation majeure: la toute première ascension d'une crête de l'Antarctique.[6]

Or, comme l’ascension du mont Erebus, «la marche avec traîneaux» a fait l’affaire. Elle a empêché l’équipage de s’attarder sur son malheur et lui a permis de recentrer son énergie sur la prise d’une mesure concrète. Mais peut-être plus important encore, cette entreprise a obligé les membres de l’expédition à s’efforcer d’atteindre ensemble un objectif commun.

Leçons pour leaders

Diriger de manière exceptionnelle signifie saisir toutes les occasions qui se présentent de poser un geste décisif et de refuser de se laisser décourager parce que certains efforts se soldent par un échec. Le simple fait de poser un geste concret donne aux gens le sentiment d’être sur une lancée, et une suite de petites victoires serviront de fondement à une réussite future.

James Burke, P.D.G. du fabricant de Tylenol Johnson & Johnson, a dû prendre une décision difficile en septembre 1982, après qu’un inconnu eut arrosé de cyanure des capsules de Tylenol extra-forts – causant ainsi la mort de sept personnes. Or, la manière dont Burke a relevé le défi Tylenol illustre avec puissance la valeur que peut avoir un geste décisif en situation de crise. Il devait choisir entre attendre qu’on conclue à une menace évidente à l’échelle nationale et imposer à l’entreprise une perte financière en rappelant tous les flacons de Tylenol.

Le public en était venu à considérer les produits Johnson & Johnson comme un synonyme de santé et de sécurité; mais il était maintenant pris de panique. Or, la réaction de l’entreprise allait jouer un rôle capital dans la restauration de la confiance du public par rapport aux Tylenol, son produit le plus vendu, ainsi qu’au reste de sa gamme de produits.

On considère maintenant la manière dont Burke et J&J ont réagi à la situation comme la norme par excellence de gestion des crises. Burke et J&J ont agi conformément au credo de l’entreprise: «Notre responsabilité première est envers le client.» Burke a rapidement formé une équipe de stratèges chargée de gérer la crise, de faire annoncer qu’une forte récompense serait remise à la personne qui trouverait le meurtrier, d’offrir aux clients dans les journaux, par des avis pleine page, et à la télé d’échanger leurs capsules contre des comprimés, de créer un service de renseignements sans frais visant à répondre aux questions des gens et d’établir des programmes publics permettant de joindre des médecins et autres professionnels de la santé devant être informés de la situation.

L’entreprise a conçu un nouvel emballage pour ce produit et a rappelé, au bout du compte, quelque 31 millions de capsules des magasins et des foyers éparpillés dans tout le pays. Trois mois après la crise, grâce à la prompte réaction de l’entreprise, la vente des comprimés avait déjà atteint les 80 p. 100 de leur chiffre d’affaires d’avant la crise. On a fini par remplacer les flacons de capsules Tylenol par des flacons inviolables. La réaction décisive de l’entreprise lui a donc valu de garder son marché, et plus important encore, de préserver sa réputation.[7]

Bien que les problèmes auxquels la compagnie aérienne Continental a été confrontée en 1994 n’ont entraîné la perte d’aucune vie, la compagnie et ses dirigeants ont fait face à une situation tout aussi déconcertante que celle de Johnson & Johnson. Voici comment Greg Brenneman, président et directeur de l’exploitation, a décrit la situation dans laquelle la compagnie s’est retrouvée:

> Les dirigeants étaient paralysés d’angoisse. La compagnie avait connu dix présidents au cours des dix dernières années, alors on avait pour instructions permanentes de ne rien faire en attendant qu’une nouvelle direction entre en fonction. Le produit était terrible, pour ne dire que cela; les résultats financiers de la compagnie en témoignaient. […] Et la compagnie était au seuil de la faillite depuis 1978.[8]

Sur le point de déclarer faillite pour la troisième fois, et avec le moral des employés au plus bas, Brenneman et le P.D.G. Gordon Bethune ont mis au point une stratégie pour Continental qu’ils ont appelée «le Plan de marche avant» –, puis ils sont allés de l’avant. À ce sujet, Brenneman se souvient:

> Si vous vous évertuez à élaborer de belles stratégies complexes, pour ensuite tenter de les appliquer au moyen d’une série de décisions parfaites, vos efforts sont voués à l’échec. Si nous avons pu sauver Continental, c’est parce que nous avons agi, sans jamais regarder en arrière.[9]

Bob, cadre supérieur d’un grand organisme gouvernemental dont le siège social est situé à Washington, D. C., est l’exemple parfait pour illustrer cet esprit qui pousse les gens à aller de l’avant. Bob a reçu pour tâche de dynamiser deux bureaux régionaux, l’un situé à New York et l’autre à Boston. Or, bien qu’il était continuellement en communication par téléphone avec les deux bureaux, ses fonctions l’obligeaient souvent à se rendre sur place pour régler des problèmes. Pour ce faire, il utilisait la navette aérienne New York-Boston.

Lors d’une semaine particulièrement mouvementée, Bob s’est rendu en toute hâte à l’aéroport, où il est monté à bord de la navette à destination de Boston. Mais tandis que l’avion roulait sur la piste de décollage, Bob, pris de panique, s’est rendu compte qu’il n’était pas absolument certain d’avoir monté à bord du bon avion. Il se pouvait qu’il soit en route pour la mauvaise ville. Après avoir inspiré profondément, il s’est dit: «Ne t’en fais pas, Bob, ce ne serait pas la fin du monde. Tu as tant à faire, que l’une ou l’autre des deux villes fera l’affaire!» Gardant son calme, il a poursuivi sur sa lancée même après que l’avion eut atterri à Boston, tant et si bien que ses efforts de dynamisation ont été couronnés de succès.

Une certaine mise en garde se dégage de tout cela. Il y a quelques années, j’ai travaillé avec un chef de file spécialisé dans la technologie afin de découvrir pourquoi il réussissait si mal sur le marché malgré tout le temps et toutes les ressources qu’il y consacrait. Ce que nous avons découvert, c’est une culture organisationnelle qui accordait une plus grande valeur aux activités qu’aux résultats.

Dans l’entreprise, on entretenait systématiquement la pensée qu’il importe d’être vu en train de travailler tard et même les week-ends. Lorsque j’ai interrogé un certain nombre de cadres supérieurs, je me suis bien rendu compte que beaucoup d’entre eux se souciaient davantage d’avoir l’air de travailler fort que des résultats de leur travail. Or, en se concentrant davantage sur les activités que sur les résultats, ils gaspillaient leur énergie à accomplir des tâches de moindre importance et nuisaient considérablement par le fait même à la réussite économique de l’entreprise.

Tâchez de voir plus loin que vos besoins, afin d’agir

La vision perspicace de Shackleton et les actions décisives de l'équipe contrastent fortement avec celles de Vilhjalmur Stefansson, à bord du *Karluk*. La tragédie de l'expédition du *Karluk* tient en partie au fait qu'un chef n'a pas su faire la différence entre les actions individuelles et la motivation de l'équipe. Organisée par Stefansson, l'expédition canadienne en Arctique de 1913 avait pour but d'explorer la possibilité qu'il existe un continent encore inconnu sous les glaces polaires.

L'expédition était, depuis le début, vouée à l'échec. Stefansson était anthropologue et promoteur indépendant, et non marin. À court de temps, il a choisi le seul navire disponible, une barquentine de bois vieille de vingt-quatre ans connue sous le nom de *Karluk*. Il s'agissait d'une goélette munie d'un propulseur auxiliaire conçue pour la pêche. D'une vitesse limitée, le navire ne pouvait dépasser les cinq à sept nœuds. Le *Karluk* avait pour principaux atouts son bas prix et sa disponibilité.

Le choix du capitaine, Robert Bartlett, s'est avéré plus judicieux. Bien qu'ayant lui aussi été choisi à la dernière heure, c'était au moins un marin de renom. Originaire de Terre-Neuve, il avait navigué aux côtés de l'amiral Robert Peary lors de sa légendaire expédition en Arctique de 1909. Le capitaine Bartlett s'est montré déçu du navire et savait qu'il ne survivrait jamais à un hiver de captivité dans les glaces.

Dès le début, la confusion a régné. Ayant confié les préparatifs à d'autres, Stefansson a atteint Victoria, en Colombie-Britannique, à peine trois jours avant que le *Karluk* devait prendre la mer. À son arrivée, il a trouvé le navire en pagaille et l'équipage craignant fortement pour sa sécurité. Le plus incroyable, c'est que Stefansson avait déjà déclaré en public que le *Karluk* irait le plus au nord possible, où il serait probablement écrasé et coulerait. Il est donc normal que l'équipage ait redouté son sort incertain.

Le *Karluk* a donc quitté l'île de Vancouver le 17 juin 1913. En raison du brouillard, de problèmes de machines et de la rupture de cinq haussières, le navire n'est parvenu à Nome que le 8 juillet. Le 26 juillet, il a quitté Point Clarence, pour être confronté à un blizzard hâtif et une glace de surface d'une épaisseur inhabituelle.

Or, le *Karluk* n'était pas conçu pour affronter de telles conditions de navigation, ce qui fait que Bartlett a conseillé de faire demi-tour tandis qu'il en était encore temps. Mais Stefansson s'y opposant, ils ont continué de se

frayer un chemin plus avant. Le 13 août, la banquise s'est refermée sur le *Karluk.* Personne ne s'en est soucié outre mesure, car ils s'attendaient à ce que l'état de la mer change. En fait, ils «ont gambadé sur la glace pendant des heures», savourant le paysage.

Après avoir attendu pendant cinq semaines que la glace s'ouvre, Stefansson s'est impatienté. Étant un leader très axé sur les activités, l'attente lui pesait. Il en a conclu: «Le *Karluk* ne va pas se remettre à bouger de lui-même, nous sommes donc partis pour un voyage comme celui du *Jeanette* ou du *Fram*, et dériverons pendant des années, si le navire a la chance de rester d'une seule pièce [,..].»[10]

En étant venu à cette conclusion, et redoutant une possible inactivité, Stefansson s'est lancé dans une expédition personnelle. Le 19 septembre, il a annoncé de but en blanc qu'il partait à la chasse au caribou. Comme il semblait ne plus y avoir de caribous dans la région, plusieurs ont interprété cela comme un prétexte de sa part pour quitter le funeste navire. Après avoir fait charger deux traîneaux de vivres et de munitions, et s'être laissé photographier, Stefansson est parti avec quatre hommes pour Point Barrow. Il a laissé à Bartlett une lettre, dans laquelle il promettait de retourner au navire dix jours plus tard «si aucun accident ne se produisait».

En septembre 1913, avec l'expédition coincée et séparée de son chef, le *Karluk* a sombré dans le monde de «l'ultime inaccessibilité», dans la mer Arctique prisonnière des glaces. Lorsque le *Karluk* a été emporté à la mer, Stefansson s'est efforcé de le suivre, mais il était trop tard. Semblant s'être résigné à la perte du navire, Stefansson a continué de poursuivre ses objectifs de cartographie et de découverte géographique. On ne l'a plus vu jusqu'en 1918, lorsqu'il est réapparu soudainement après cinq années d'exploration.

Plus tard, Stefansson a justifié sa décision d'abandonner l'expédition et en a minimisé les conséquences pour l'équipage. Comme il l'a déclaré ultérieurement, il était convaincu que la destruction du *Karluk* se ferait lentement et que l'équipage serait donc en mesure de récupérer l'essentiel des vivres et de se rendre en lieu sûr. En cela, Stefansson avait partiellement raison. L'équipage a pu récupérer la plupart des provisions et de l'équipement. Mais ce que Stefansson n'avait toutefois pas prévu, ou ce dont il ne semble pas s'être soucié, c'est que beaucoup ne parviendraient pas jusqu'à un lieu sûr et mourraient gelés.

Stefansson a laissé derrière lui un vide de leadership qui n'a jamais pu être comblé, mais une chose est claire: Si on avait su mieux concentrer et orienter l'énergie de l'équipage, l'histoire de l'expédition du *Karluk* aurait pu connaître une fin très différente et beaucoup plus heureuse.

Leçons pour leaders

Vilhjalmur Stefansson a su bien canaliser l'anxiété – mais seulement la sienne. La chasse au caribou de Stefansson est un exemple criant de leader qui a laissé ses propres besoins lui dicter ses actions, en négligeant le reste de son équipe. Or, ce type d'activité égocentrique n'est pas, bien entendu, le propre des explorateurs du cercle polaire.

Dans une importante compagnie aérospatiale, j'ai déjà pu observer un cadre supérieur dont le comportement ressemblait à celui du leader du *Karluk* lorsqu'il était sous pression. Chaque fois que ce cadre était confronté à une baisse financière, il fermait sa porte de bureau, s'asseyait à son ordinateur et examinait des tableurs pendant des heures. En faisant défiler les chiffres indéfiniment, il canalisait sa propre anxiété. Or, en s'investissant dans cet exercice égocentrique, il laissait l'équipe de direction aller à la dérive, à se demander qui dirigeait l'organisation.

Pour exceller, les leaders doivent maintenir un équilibre entre leurs propres besoins et ceux de l'équipe, et doivent se concentrer sur la nécessité d'engager toute l'organisation. Ce faisant, ils canaliseront leur propre anxiété et veilleront par le fait même à ce que leur expédition continue sur sa lancée et garde le cap.

Surmontez l'incertitude au moyen d'une structure

Il arrive, en dirigeant en situation extrême, qu'il soit tout à fait impossible de prendre des mesures décisives par anticipation. Mais il existe d'autres moyens de canaliser l'énergie de l'équipe, même lorsque sa progression directe est entravée. Or, la capacité qu'avait Shackleton de créer une structure et un ordre s'est avérée efficace même lorsqu'il n'y avait pas grand-chose d'autre à faire qu'attendre. Ces routines fournissaient un sentiment de stabilité et contribuaient à réprimer leur constante anxiété concernant leur avenir.

Afin de comprendre jusqu'à quel point ces structures étaient importantes pour l'équipage en rade, imaginez-vous leur environnement chaotique. Dérivant sur les glaces, ils n'étaient guère plus qu'un ramassis de naufragés. Leur équipement était tout au mieux primitif, ils avaient des sacs de couchage en peaux de rênes et des tentes rudimentaires. Ils avaient pour nouvelle demeure un jeu de bascule fait de glaces mouvantes et grinçantes qui se déplaçaient sans crier gare.

Au milieu de la première nuit, une brèche s'est formée au centre même du campement. Shackleton a réveillé ses hommes à coups de sifflet. On a déplacé les tentes et les provisions vers la partie élargie de la banquise, mais l'incident a fait clairement comprendre à tous qu'ils n'étaient pas en lieu sûr dans leur refuge temporaire.

Alors que l'environnement avait empiré, il n'en allait pas de même pour les routines de l'équipage. D'entrée de jeu, Shackleton avait compris l'importance de ces systèmes fondamentaux; l'état dans lequel son équipage se trouvait après son voyage de Londres à la Géorgie du Sud avait mis en évidence la nécessité d'une bonne organisation.

Shackleton était resté derrière, en Angleterre, afin de régler le problème perpétuel de la collecte des fonds nécessaires à l'expédition. Il avait des droits de port et des factures de charbon à payer comme il le pouvait et les salaires à verser aux familles des membres de l'équipage pendant leur absence.[11] Ce qui fait que Frank Worsley, le capitaine, a dû assumer tout seul la charge de faire faire à *l'Endurance* la première partie du voyage, de Londres à Buenos Aires, en Argentine.

Worsley a fait la preuve ultérieurement de l'excellence de ses compétences de navigateur, mais il faut dire que son commandement initial a été un désastre. Shackleton et lui avaient la même exubérance, mais Worsley n'avait pas encore saisi l'importance de l'ordre et de l'organisation. Le caractère changeant du capitaine n'a pas tardé à inquiéter Shackleton, qui a d'ailleurs fait part de ses doutes à Ernest Perris du *Daily Chronicle*. Dans sa lettre, Shackleton a écrit de Worsley qu'il n'était «pas le genre capable de bien préserver la cohésion d'un groupe d'hommes» et qu'il lui tardait de «me remettre [à Shackleton] la baguette du chef d'orchestre».[12]

Les effets de ce leadership inconstant et mené au petit bonheur se sont fait sentir à l'arrivée de Shackleton à Buenos Aires, où il a trouvé un

équipage maussade, divisé et souvent îvre.[13] Tous ont alors poussé un soupir de soulagement, car sa seule présence a permis de restaurer un sentiment d'ordre et de sécurité. Pour reprendre les paroles de Orde-Lees, c'était «merveilleux d'avoir sir Ernest à bord. Du coup, tout s'est mis à bien aller et on savait où on s'en allait».[14]

Contrairement à Worsley, Shackleton faisait preuve d'un enthousiasme fougueux accompagné de la capacité de mettre de l'ordre dans le chaos. Dès le départ, il a su établir des routines qui se sont poursuivies après qu'elles eurent perdu leur raison d'être. Les quarts par bordée ont été maintenus même après que l'*Endurance* s'est retrouvé captif des glaces, et les corvées quotidiennes associées à la vie en collectivité se sont effectuées sans effort. On hissait de la glace à bord, pour en faire de l'eau, on chassait le phoque et la veille radio était maintenue.[15]

La tactique «tout se fait comme d'habitude» a vraiment servi à compenser l'amère déception et la frustration que tous ressentaient. Les scientifiques ont fait leur travail, même si celui-ci se limitait à l'identification des pierres prélevées dans l'estomac des manchots. Frank Hurley, le photographe, a immortalisé le panorama changeant des glaces et du ciel, et on a établi une routine pour entraîner les chiens.

Shackleton avait appris lors d'un voyage précédent l'importance primordiale d'entraîner les chiens, et gardait l'espoir d'arriver à achever son voyage transcontinental. Ainsi, chaque chef d'équipage de traîneau avait pour tâche de créer un «groupe de travail» efficace au moyen de pratiques et d'exercices réguliers.[16]

Le rôle stabilisateur de la structuration a gagné encore plus en importance après que *l'Endurance* s'est fait broyer et que l'expédition s'est vue forcée de trouver refuge sur la glace. Compte tenu des pressions qu'il subissait, Shackleton a fait preuve d'un souci du détail étonnant. Il a réalisé, par exemple, qu'ils seraient peut-être forcés d'abandonner précipitamment leurs quartiers improvisés. Il a donc rédigé un plan détaillé de la manière dont les choses devraient alors se dérouler, et en a épinglé une copie sur chaque tente. Après avoir révisé le plan avec les membres de l'équipage, il les a avertis qu'un exercice d'évacuation pouvait être lancé à tout instant – une sorte de «quiz furtif» destiné à évaluer leur capacité de bien réagir en situation.[17]

Ces structures stabilisantes ont pu alors fournir une base d'activités organisées produisant des effets positifs vitaux sur le moral de l'équipe. Dans son journal, Worsley a résumé ainsi le sentiment de sécurité et de confiance que cela a procuré à l'expédition:

> Je ne crois pas qu'il y ait de véritable pessimiste parmi nous. Il est certain qu'une bonne part de notre enjouement tient à l'ordre et à la routine que sir E. établit. […] La tâche quotidienne routinière et le sens pratique dans le cadre duquel tout s'inscrit inspirent la confiance en elle-même, et l'état d'esprit du Leader se reflète naturellement dans le groupe entier.[18]

Leçons pour leaders

Lorsqu'un leader s'aventure en terrain inconnu, l'ambiguïté et l'incertitude sont inévitables. L'établissement de structures organisationnelles essentielles – un sens pratique – peut donner aux gens le sentiment d'ordre dont ils ont besoin pour être productifs. Le leadership de Lawrence Bossidy, de AlliedSignal, illustre la puissance de cette approche.

Lorsqu'il est devenu P.D.G. de l'entreprise, le problème qui lui a sauté aux yeux en premier, c'est le manque de confiance qui y régnait. «Les gens étaient opprimés, désillusionnés et déçus. L'essentiel consistait donc à redonner de l'espoir à tout le monde, à leur indiquer les choses précises qu'on était en mesure de faire.»[19]

Pour Bossidy, la solution consistait à élaborer une structure rigoureuse pour les principaux processus de l'entreprise. Il a réorganisé les ressources humaines, en détaillant des systèmes de sélection, de récompense, de développement et de motivation. Il a établi des structures pour la planification stratégique, y compris un processus d'identification des obstacles nuisant à la réussite d'AlliedSignal et pour déterminer la manière de renverser ces barrières. Il a réorganisé le plan de fonctionnement et a prévu des mesures relatives aux impondérables – «des options déjà considérées» – pouvant être prises en cas de modification des événements extérieurs. De plus, il a mis en place un service de contrôle responsable de veiller à ce que l'organisation accorde toujours la priorité aux clients.

Bossidy a étendu sa campagne de systématisation à la production. Il s'est assuré, par exemple, que le processus de garantie de la qualité de note standard six – qui se définit comme 3,4 défauts par un million de pièces – était solidement ancré dans l'entreprise. Il a également instauré un programme d'éducation pour employés intitulé «apprendre encore et toujours» dans lequel chaque employé, y compris les opérateurs sur place, avait droit à quarante heures de formation par année.

L'investissement dans ces processus fondamentaux a mis fin à la dérive d'AlliedSignal et s'est avéré rentable financièrement. Ces efforts ont également modifié la personnalité de l'organisation. À ce sujet, le directeur de l'exploitation, Fred Poses, a déclaré: «[Larry] peut se montrer implacable, mais il nous insuffle également le désir ardent de gagner la partie.»[20]

Créez des engagements distrayants

Il est arrivé à l'occasion qu'au cours des vingt-trois mois qu'a duré le périple de Shackleton les membres de l'expédition n'aient eu pour ainsi dire presque rien à faire. Il est donc normal que leurs pensées se soient souvent tournées vers leur foyer et, bien entendu, vers la nourriture. C'est pourquoi Shackleton était toujours à l'affût de distractions susceptibles de vraiment contribuer à l'expédition. Il y a même une fois où un membre de l'équipage était si découragé qu'il ne voulait plus que s'allonger et se laisser mourir. Voici comment Shackleton a résolu le problème: L'homme déprimé a été nommé cuisinier, et il s'est investi tellement dans son nouveau rôle qu'il est sorti de la dépression. Shackleton s'est souvenu par la suite:

> La tâche d'entretenir le feu de la cuisine s'avérait à la fois difficile et laborieuse, et lui permettait de ne plus penser aux risques d'une dissolution immédiate. En fait, je trouvais qu'il se souciait un peu trop du séchage d'une paire de chaussettes pas trop propres qui pendait tout près de notre lait du soir. Son occupation avait ramené ses pensées aux soins ordinaires de la vie.[21]

La transformation était remarquable. Mis au défi d'assumer une tâche exigeante, un membre d'équipage attendant la mort s'est transformé en précieux collaborateur.

Leçons pour leaders

Les leaders exceptionnels savent cultiver l'aptitude à suivre l'état de chaque personne de l'équipe et à discerner le fait que des personnes se sentent dépassées. Ils doivent canaliser l'énergie négative dans des activités susceptibles d'amener les gens à oublier leurs problèmes et à employer leur énergie à produire des résultats positifs.

Récemment, je suis tombé sur un exemple contemporain d'«engagement distrayant». Je m'entretenais de comportement humain sous pression avec un ami pilote de ligne. Rentrant tout juste d'une formation intensive portant sur l'amerrissage d'urgence, il m'a fait une remarque intéressante.

La partie de la formation réservée aux canots de sauvetage portait sur les instructions à donner aux survivants concernant la façon de mettre au point un abri au-dessus de leurs canots. La couverture fournissait, m'a-t-il admis, une bien piètre protection contre les éléments naturels, et l'assemblage s'avérait compliqué. En fait, la tâche n'avait pas grandchose à voir avec la protection physique, mais avait plutôt pour but de fournir aux gens une activité concrète susceptible de leur occuper l'esprit tandis qu'ils allaient attendre les secours.

Il n'y a rien de tel vraiment que la responsabilité – surtout un rôle qui amène les autres à dépendre de vous – pour concentrer l'attention. Appelé à diriger en situation extrême, vous devez continuellement vérifier si des gens font preuve de nervosité et d'anxiété. Lorsque vous en découvrez, trouvez le moyen de canaliser leur énergie libre. Confiez-leur un projet particulier. Ajoutez à leurs responsabilités. Comme un de mes instructeurs d'arts martiaux avait l'habitude de dire: «L'anxiété, c'est de l'énergie privée d'un but.»

Journal de bord

- DÉFINIR UNE VISION À LONG TERME

Avant de pouvoir communiquer une vision à long terme à des gens, vous devez vous représenter clairement vos objectifs. La clarté doit exister à deux niveaux: une vision personnelle pour vous en tant que leader et, en deuxième lieu, une vision pour l'organisation.

1. Quelle est votre vision de leadership personnelle? Quelles qualités et quels comportements seront nécessaires pour bien diriger votre organisation en situation extrême?

2. Quel objectif d'excellence votre organisation doit-elle chercher à atteindre – la destination finale de l'expédition que vous avez entreprise? Y a-t-il une «nouvelle marque» que vous devriez considérer?

- CONCENTRER L'ÉNERGIE SUR LES OBJECTIFS À COURT TERME

1. Quelles sont les meilleures occasions d'agir? Quelles mesures concrètes pouvez-vous prendre afin de donner aux gens le sentiment d'être sur leur lancée et d'aller de l'avant?

2. À quelles structures et routines avez-vous recours pour créer un sentiment de stabilité? Quelles autres mesures pourriez-vous prendre?

3. Vous vient-il à l'esprit des «engagements distrayants» susceptibles d'aider votre organisation à garder le moral?

4. Quels sont vos balises à court terme? Comment évaluez-vous votre progression lors de l'aventure dans laquelle l'organisation s'est lancée?

2

Le symbolisme et l’exemple personnel

Stratégie n° 2

Donnez vous-même l’exemple au moyen de symboles et de comportements observables et mémorables.

> Mû par une conviction ferme, Shackleton a fait remarquer qu’aucun article de valeur ne faisait le poids contre leurs chances de survie, ce pourquoi il les a exhortés à se défaire sans regrets de tout gramme inutile, quelle qu’en soit sa valeur. Après avoir parlé, il a plongé la main dans son parka pour en retirer un étui à cigarettes en or et plusieurs souverains d’or, qu’il a jetés dans la neige à ses pieds.[1]
>
> *Alfred Lansing*

Dans le chapitre 1, nous avons souligné l’importance capitale de veiller à ce que l’énergie continue d’être canalisée vers l’atteinte des objectifs à court et à long terme. Dans le présent chapitre, nous mettrons l’accent sur un ensemble de tactiques de leadership spécifiques destinées à mobiliser cette énergie au moyen de l’exemple personnel, par des images et des symboles clairs et concrets.

Surtout en situations de stress et de découragement, le fait d'avoir un exemple de leadership à observer peut faire toute la différence entre la réussite et l'échec. Cela, Shackleton l'avait bien compris. Il savait à quel point il était important que l'équipage le voie comme son leader – et de détailler la tâche à accomplir avec une clarté sans équivoque. Bien entendu, nous ne sommes pas tous appelés à être des Ernest Shackleton, mais les leaders doivent être conscients que leur présence en personne constitue une source unique d'énergie et de puissance. Ils doivent tirer parti de cette puissance pour bien diriger leur organisation en situation extrême.

Tenez le bon discours

En situation désespérée, les bonnes paroles s'avèrent puissantes. On ne saurait exagérer le sentiment de dévastation que les hommes de l'équipage ont dû éprouver lorsque les glaces ont broyé *l'Endurance.* Comme l'a écrit le capitaine Frank Worsley:

> Poussé par une force invisible à d'innombrables kilomètres plus loin, le gréement s'est tendu et a coulé comme des cordes de harpe, pour ensuite se casser sous la tension du navire qui se faisait tordre par les mains de glace géantes qui l'agrippaient. […] Impossible de parler. Chaque homme savait que c'était la fin du navire. Nous avions perdu notre gîte dans cet univers de glace. Nous avions été rejetés dans un désert de blancheur qui pouvait bien nous servir de tombe.[2]

La perte du navire en soi, aussi dramatique fût-elle, s'est fait ressentir d'autant plus douloureusement que les hommes savaient pertinemment quelles en seraient les conséquences. Ils n'avaient des vivres que pour quatre semaines; leurs tentes de lin étaient si minces qu'elles ne leur fourniraient qu'une protection minimale; comme leurs tentes n'avaient pas de plancher, l'équipage allait devoir dormir dans des mares d'eau, tandis que la chaleur de leur corps allait faire fondre la glace. Même si l'*Endurance* n'allait pas couler dans l'immédiat, tout le monde était conscient d'une réalité, que Frank Worsley a décrite ainsi: «Le contenu de

plusieurs de nos réserves était impossible à récupérer. […] La perspective de manquer de nourriture était fort peu réjouissante.»[3]

Les explorateurs se tenaient debout sur une banquise, au beau milieu de la mer de Weddell, en train d'écouter la charpente du navire se rompre en deux, sachant qu'ils ne pourraient jamais atteindre leurs réserves, et se demandant ce qui allait arriver par la suite. En dépit de la litote victorienne et originale de Worsley, leur anxiété devait être palpable. C'est ce moment que Shackleton a choisi pour faire un discours. À ce sujet, Frank Wild se rappelle ceci:

> Shackleton a prononcé un discours tout à fait particulier afin de redonner du courage aux hommes, ce type de discours qu'il était seul capable de prononcer. S'exprimant simplement par de courtes phrases, il a dit aux hommes de ne pas s'alarmer de la perte du navire et leur a assuré qu'au moyen d'efforts acharnés, d'un travail consciencieux et d'une coopération loyale ils parviendraient à se rendre jusqu'à la terre ferme. Or, ce discours a produit son effet sur-le-champ: du coup, nous avons relevé le menton, et nous avons recommencé à percevoir d'un œil plus optimiste une situation qui n'avait rien en elle pour expliquer ce changement d'attitude.[4]

L'équipage savait que rien de physique n'avait changé. Mais Shackleton a précisément employé les bons mots et le bon ton de voix. Il a choisi des mots capables de procurer aux membres de l'expédition le sentiment de prendre leur destinée en main. Voici comme Shackleton s'est ultérieurement rappelé ces faits:

> Après que les tentes eurent été plantées, j'ai réuni tous les hommes […] et j'ai suggéré qu'on se mette en route à pied avec notre équipement en direction de l'île Paulet. […] J'ai remercié les hommes de leur caractère sérieux et du bon moral dont ils faisaient preuve dans ces circonstances éprouvantes, et leur ai dit que je ne doutais pas que, s'ils continuaient à faire de leur mieux et de me faire confiance, nous finirions tous par rentrer au bercail sains et saufs.[5]

Il est évident que les gens qui ne croient pas être en mesure d'influencer leur destinée deviennent la proie de l'anxiété et de la crainte. Or, Shackleton a su faire croire à ses hommes qu'ils pouvaient améliorer leurs propres chances de survie et celles de l'expédition.

De plus, Shackleton a choisi le bon ton de voix: calme, confiant et rassurant. Il se peut qu'il ait été tenté de dramatiser la situation, mais Shackleton a choisi néanmoins de garder son sang-froid, probablement en adoptant sa posture typique: solidement campé avec les mains sur les hanches. Ce n'est pas du baratin qu'il a servi à son équipage, la gravité de la situation exigeant un discours plus à la hauteur. Shackleton a donc préféré faire le tour de la situation de manière réaliste et équilibrée, pour assurer aux hommes qu'ils survivraient assurément grâce à leurs propres efforts.

Leçons pour leaders

J'ai travaillé avec un certain nombre de cadres supérieurs qui se sentent mal à l'aise en présence d'un grand groupe de personnes. Résultat: ils exercent le leadership sous sa forme la plus naturelle, mettant l'accent sur des interactions avec une seule personne à la fois ou avec un petit groupe de personnes.

Le fait d'établir de solides relations interpersonnelles constitue une part importante du leadership. Mais il y a des moments où le rôle à assumer exige quelque chose de différent, lorsque l'énergie de tout le groupe ou de toute l'organisation doit être mobilisée. En ces occasions, le leader doit faire face à son équipe et communiquer un message à l'équipe dans son ensemble: il fait donc alors un discours.

J'ai déjà vu des discours prendre la forme d'allocutions destinées à motiver du genre «On va les avoir!» J'ai également vu des orateurs faire de longues remarques arides truffées de projections financières complexes, ou des sermons truffés de sombres prédictions concernant l'avenir – ainsi que des remontrances incitant à travailler dur, sinon…

Il y a des moments où il convient de faire des projections financières et d'autres où il suffira de faire quelques remarques standard destinées à motiver. Par contre, il y a d'autres moments où, lorsqu'on se trouve en situation extrême, il faut plus que cela. Voilà les moments où il faut opter pour «le bon discours».

Le bon discours doit transcender la récitation de remarques émanant d'un membre du personnel à qui on aurait confié la tâche de pondre quelque chose d'intelligent. Le bon discours doit être authentique et livré avec sincérité. Mais il est inutile de lui donner des effets dramatiques. Il est préférable de livrer le message avec cœur que dans un langage fleuri, et il arrive même parfois qu'un discours purement entraînant s'avère improductif.

Lorsque la situation est lugubre – que les gens sont dans la crainte et que les obstacles sont dangereusement proches –, on aurait tort de prononcer un discours excessivement enjoué et émotionnel. Ce qu'il faut, c'est de faire preuve d'un calme rassurant, de franchise et d'une détermination ferme.

Franco Bernabe, P.D.G. d'Eni, un grand groupe industriel d'Italie axé sur l'énergie, a dû relever plus de défis que la plupart des cadres lorsqu'il est devenu P.D.G. de l'organisation en 1992. La société d'État criblée de dettes avait nombre de problèmes, dont voici quelques-uns: elle avait été dirigée par une équipe de cadres supérieurs ayant été traduits en justice et emprisonnés pour corruption, son ancien P.D.G. s'était suicidé en prison, et un ancien employé avait accusé à tort Bernabe d'avoir lui-même accepté un énorme pot-de-vin.

Bernabe a annoncé que le but visé était de transformer une société d'État liée par des intérêts politiques en une organisation axée sur le marché devant rendre des comptes à ses actionnaires. Faisant fi du tumulte qui l'entourait, il a gardé résolument les yeux fixés sur ce but, et a compté sur des discours appropriés pour répandre son message dans toute l'organisation.

Voici comment il se rappelle les choses:

> J'ai dû apprendre en tant que P.D.G. comment communiquer. J'avais pour habitude de rédiger des articles et de préparer des rapports, mais ce ne sont pas là des outils de communication vraiment efficaces. Les gens risquent de s'endormir après deux minutes de lecture. Et vous pouvez parler à cinq cadres supérieurs réunis autour d'une table, pour découvrir un mois plus tard que personne du deuxième et du troisième niveau de l'organisation ne vous connaît, vous et vos objectifs.

> J’ai réalisé que la meilleure chose à faire, c’était de tenir des discours à des grands groupes au sein de l’organisation. J’essaie d’en donner un par mois. Vous pouvez ainsi atteindre tant de gens, à tant de niveaux différents de l’organisation. Mais si vous n’y prenez garde, votre discours risquera d’avoir le même effet qu’un article. C’est pourquoi votre discours doit véhiculer certaines émotions. Pour être efficace, vous devez faire appel aux sentiments et aux émotions des gens.[6]

Bernabe a fait plus que tenir des discours, mais sa capacité de s’exprimer clairement et avec sincérité s’est révélée être un outil de leadership puissant. Depuis que Bernabe est devenu P.D.G., la productivité du travail s’est accrue chez Eni de 112 p. 100, et les profits sont montés en flèche. Si bien qu’en 1995, l’organisation a pu faire son premier appel public à l’épargne, et qu’en juillet 1997, la compagnie était à 49 p. 100 ouverte au public.

Ayez recours à des symboles frappants

Bien que Shackleton ait eu délibérément recours à un ton feutré pour décrire la situation à laquelle était confrontée l’expédition, il s’est montré beaucoup plus dramatique lorsqu’il a détaillé la tâche à accomplir pour atteindre les objectifs visés. N’étant pas du genre à s’alarmer concernant ce pour quoi il n’y avait rien à faire, il s’est ingénié à tirer parti du drame, même du côté théâtral de la situation, lorsqu’il a dû mobiliser l’expédition afin de surmonter des obstacles extraordinaires.

Shackleton a démontré par le passé – à Buenos Aires – qu’il était capable d’adopter un comportement symbolique, lorsque son capitaine en second Lionel Greenstreet a enlisé l’hélice en tentant de manœuvrer *l’Endurance.* Greenstreet s’attendait à être mis sur la sellette, et peut-être même à faire l’objet de mesures disciplinaires. Mais au lieu de cela, Shackleton l’a aidé à réparer les dommages et n’est plus jamais revenu sur l’incident. Le message qu’il avait véhiculé visuellement était clair: Nous ferons tous des erreurs; il s’agit de les corriger et d’aller de l’avant. Or, ce geste public est devenu un symbole pour toute l’expédition.

Lorsque l'*Endurance* s'est fait broyer par les glaces, Shackleton s'est comporté encore de manière symbolique. Il était convaincu qu'on n'arriverait à tirer les traîneaux jusqu'à l'océan qu'en laissant derrière tout article non essentiel. Il a dû communiquer à l'équipage que tout ce qui ne contribuerait pas à la réussite de l'expédition, peu importe leur attachement émotionnel à l'article ou la valeur intrinsèque de cet article, devait être abandonné.

Shackleton a alors réalisé que certains articles personnels, bien qu'ils ne contribuent pas nécessairement à la survie physique, étaient essentiels au bien-être psychologique. Il s'est donc efforcé de trouver le juste milieu entre le poids et la rapidité:

> Je leur ai accordé à contrecœur un kilo chacun, par souci personnel de garder au minimum le poids permis, mais certains articles personnels pouvaient tout aussi bien être considérés comme indispensables. Il se pouvait que le périple soit long, et que nous soyons obligés de passer l'hiver dans des quartiers improvisés sur une côte inhospitalière à l'autre extrémité de l'île. Dans de telles conditions, un homme doit s'occuper l'esprit, par un souvenir tangible de son foyer et des gens laissés au-delà des mers.[7]

Ainsi, des souvenirs du bercail s'avéraient indispensables, alors que d'autres articles ayant pu revêtir une grande valeur dans une situation différente s'avéraient ici aléatoires. Après avoir donné l'ordre aux hommes de limiter chacun ses biens personnels à un kilo, Shackleton a montré comment voyager légèrement en posant un geste frappant. Il a plongé la main dans son parka, en a retiré une poignée de souverains d'or, qu'il a jetés par terre à ses pieds. Puis, ayant remis la main dans son parka, en a retiré un étui à cigarettes en or, qu'il a jeté également par terre.

Le message, comme se le rappelle Worsley, était clair:

> Shackleton avait maintenant résolu d'éliminer le moindre gramme de poids superflu, dans l'espoir d'arriver à se rendre en traîneaux jusqu'à Graham Land, à l'extrémité nord du continent antarctique. Il a lui-même donné l'exemple en jetant, dans un geste spectaculaire,

> une montre en or, un étui à cigarettes en or et plusieurs souverains d'or. Naturellement, après avoir été témoins de ce geste, qui m'a fait prendre conscience d'un changement de valeurs nécessaire dans la vie et qu'il y a des moments où l'or peut se révéler être un handicap plutôt qu'un atout, nous avons tout abandonné sauf ce qui était de première nécessité.[8]

Par ce geste frappant, Shackleton a personnellement démontré que seuls les articles pouvant contribuer à la survie avaient de l'importance. Il a fourni à l'expédition un point de mire non équivoque et non ambigu: Nous devons nous délester de tout ce qui ne nous aidera pas directement à atteindre notre objectif.

Leçons pour leaders

Dire à des gens qu'une tâche doit être accomplie est une chose, mais le démontrer par des symboles et des comportements observables et mémorables en est une autre. Ces symboles peuvent être aussi frappants que le fait de jeter des souverains d'or dans la neige, ou être plus prosaïques. Mais quel que soit le symbole employé, il doit être observable et mémorable.

Gordon Bethune, le P.D.G. de Continental Airlines, a décrit un tel geste symbolique posé en exemple. Au début des années 1990, Continental, qui occupait le dernier rang des dix plus grandes compagnies aériennes en matière de service à la clientèle, était prise dans un carcan bureaucratique dont les règles allaient jusqu'à préciser notamment la couleur des stylos à employer sur les cartes d'embarquement et la manière de plier un formulaire de congé de maladie. Le problème, c'est que toutes ces règles avaient lié les mains aux employés de la compagnie aérienne à tel point qu'ils n'avaient aucune réelle latitude pour régler les problèmes, et on les punissait pour avoir dérogé au règlement.

Si on annulait un vol, par exemple, un passager possédant un billet plein tarif pouvait recevoir en dédommagement une nuitée à l'hôtel, tandis que le passager suivant, qui, lui, avait un billet à prix réduit, pouvait ne recevoir qu'un repas gratuit. Naturellement, ce type de prise de décisions rigide servait mal l'image que Continental entretenait auprès du public. Cela

exposait également les agents d'embarquement à la colère des clients, ce qui aurait presque justifié qu'on leur verse un salaire pour travail comportant des dangers.

Le guide des politiques – le livre «tu ne … point» – servait d'icône à ce système rigide. Pour symboliser la nécessité de changer les choses, Bethune a conduit un groupe d'employés dans le stationnement. Ils ont jeté le guide dans un baril de deux cent cinquante litres, l'ont arrosé d'essence et l'ont incendié. En brûlant le guide, ils ont communiqué un message à la compagnie: Ne suivez pas le livre aveuglément – faites preuve d'ingéniosité, et veillez aux meilleurs intérêts de la compagnie et du client.[9]

Restez en vue: Permettez aux gens de vous voir diriger

Shackleton comprenait l'importance de démontrer par l'action ainsi que par les paroles qu'il était un leader en train de s'acquitter de ses responsabilités. Sa présence était visible tout au long de l'expérience, pourtant un des exemples les plus frappants s'est manifesté lors de la traversée en embarcation depuis le camp Patience jusqu'à l'île de l'Éléphant.

Cette traversée cauchemardesque s'est révélée être une des expériences les plus fatiguantes physiquement et les plus démoralisantes qui soient. Les hommes étaient trempés, car il n'arrêtait pas de pleuvoir, et le froid était si mordant qu'il leur était souvent impossible de dormir. Les épaulards sifflaient tout autour des minuscules embarcations et les hommes redoutaient de chavirer chaque fois qu'un mammifère faisait surface pour souffler.

Les vents et les courants étaient si forts qu'il arrivait à l'équipage de se rendre compte déconcerté qu'après des heures passées à naviguer non seulement il n'avait pas progressé du tout mais encore qu'il se trouvait en fait plus loin de sa destination qu'au début. Ce qui ne faisait qu'empirer la situation, c'est que les hommes n'avaient pas d'eau potable, les obligeant pour se désaltérer à mâcher de la viande de phoque crue et à en avaler le sang. Finalement, comble de malchance, plusieurs des hommes souffraient du mal de mer, du fait que les petites embarcations se faisaient ballotter par la forte houle.

Shackleton décrit ainsi la scène:

> La température avait chuté jusqu'à quatre degrés sous zéro, et une pellicule de glace s'était formée à la surface de la mer. Lorsque nous n'étions pas de garde, nous nous réchauffions dans les bras les uns des autres. Nos vêtements gelés fondaient là où nos corps se touchaient, et lorsque le moindre mouvement exposait ces endroits relativement chauds à l'air glacial, nous nous cramponnions sans bouger à notre compagnon, lui murmurant à l'oreille nos espoirs et nos pensées. À l'occasion, il tombait d'un ciel presque clair une neige abondante, qui se déposait silencieusement sur la mer, laissant une mince couche de blancheur sur nos corps et nos embarcations.[10]

Les conditions étaient si mauvaises qu'il est arrivé à Shackleton de douter par moments que tous survivraient à la nuit. S'il y a eu des moments où il a fait preuve d'un leadership manifeste et inspirant, c'est bien pendant ceux-là. Comprenant l'importance de son rôle, Shackleton s'est fait un point d'honneur de se tenir debout, bien droit, à l'arrière du canot de sauvetage *James Caird*, «dirigeant la manœuvre», montrant qu'il gardait l'œil ouvert et inspirant les hommes.

Lorsque Hurley, le photographe, a perdu ses moufles, Orde-Lees a remarqué la réaction de Shackleton:

> [Il] a retiré les siennes sur-le-champ pour les remettre à Hurley, en insistant pour que celui-ci les accepte malgré le fait qu'il se tenait lui-même debout à l'endroit le plus exposé au froid. Or, comme Hurley protestait, sir Ernest a failli jeter ses moufles par-dessus bord, préférant les jeter plutôt que de voir un de ses hommes devoir s'en priver. Résultat: sir Ernest a subi de graves engelures à un doigt.[11]

La présence de Shackleton comme leader et son exemple de sacrifice de soi se sont avérés essentiels à l'équipage pour se rendre sains et saufs à l'île de l'Éléphant. Il y a un autre exemple plus récent, tiré de la guerre du Viêt-nam, qui confirme également le pouvoir du leadership observable. Phil Caputo était lieutenant de la Marine au Viêt-nam. Dans ses mémoires, *A*

Rumor of War, Caputo décrit la manière dont son sergent de peloton, «Wild Bill» Campbell, a fait face à la panique qu'avait suscitée une embuscade. Caputo et son peloton s'étaient retrouvés sous le tir nourri des armes ennemies. Des balles s'écrasaient contre les arbres, réduisaient les feuilles en lambeaux et cassaient des tiges. Pris de panique, les Marines vidaient leur chargeur et gaspillaient leurs munitions en tirant sur des cibles qu'ils ne pouvaient voir. À ce sujet, Caputo se rappelle ceci:

> Je n'avais pas peur, j'étais simplement confus. Ou peut-être étais-je confus parce que j'avais peur. C'est alors que j'ai entendu la voix de Campbell, explosant au-dessus de nous et derrière nous: «Cessez le feu, bande d'enculés! Cessez le feu!» Plusieurs balles ennemies ont tracé un chemin derrière lui, faisant éclabousser la poussière, dont la dernière tirée lui est passée à un ou deux centimètres du talon. Il a continué de marcher aussi désinvolte qu'un entraîneur sur le champ de tir. «Cessez le feu, second [peloton]. Vous n'arrivez même pas à voir sur quoi vous tirez. Un peu de discipline dans les tirs, sinon je vous botte le cul!»[12]

Encouragés par le calme dont le sergent faisait preuve sous le feu de salve ennemi, les Marines se sont ressaisis et ont cessé de gaspiller leurs munitions. Du coup, le feu a cessé, et le lieutenant Caputo est sorti de la tranchée où il était allé se mettre à l'abri. Lorsque Caputo a complimenté le sergent pour sa présence d'esprit, Campbell a refusé que son geste soit qualifié d'héroïque en l'attribuant à une blessure dorsale qu'il s'était infligée en sautant de l'hélicoptère. Vraisemblablement, le vétéran de la Marine savait que son peloton était effrayé et hors de contrôle, et avait donc besoin d'être rassuré. Par son exemple personnel, il a permis au peloton de renverser la vapeur dans cette situation corsée.

Leçons pour leaders

Les leaders peuvent se montrer d'une compétence tranquille, mais leur exemple doit être observable. La traversée en embarcation jusqu'à l'île de l'Éléphant s'est révélée être physiquement exigeante et un des épisodes les plus stressants que l'expédition ait connus. Personne n'a échappé au stress,

surtout pas Shackleton, sur qui reposait en grande partie le fardeau du leadership.

En dépit des difficultés personnelles, Shackleton a reconnu l'importance pour lui de se poster aux premières lignes et d'accepter de faire face aux embruns glaciaux. «Wild Bill» Campbell avait lui aussi compris l'importance de donner un exemple à observer et à suivre, ce pourquoi il s'était affiché bien en vue sous le feu de salve ennemi afin de stabiliser son peloton.

Or, il est si facile de parler de ce type d'action en termes abstraits, lorsqu'on est à la chaleur et au sec, ou dans le contexte de la discussion d'une étude de cas portant sur le leadership. Mais de donner l'exemple de manière observable lorsqu'on est épuisé et exposé au danger est chose bien différente – que la menace se présente sous forme de mauvaises conditions atmosphériques, de tireurs d'élite, ou encore de clients, d'analystes ou d'actionnaires en colère.

Ces situations difficiles, cependant, sont celles lors desquelles il est primordial que les gens vous voient «vous tenir debout à l'arrière de l'embarcation». Si vous êtes conscient de cette nécessité, vous pourrez créer des occasions de vous rendre visible qui vous permettront d'utiliser le pouvoir que vous confère votre rôle de leader afin de rassurer, de diriger et d'inspirer.

À la Continental Airlines, le P.D.G. Bethune et son directeur des opérations, George Brenneman, ont chargé des sacs et se sont tenus aux côtés de leurs préposés au service des billets. Ils se sont entretenus avec des mécaniciens et avec des pilotes. Ils se sont rendus dans des aéroports, ont emprunté différents vols et ont discuté avec des employés chaque fois que possible – et leur présence est pour quelque chose dans le redressement de la situation de la compagnie. Toutefois, le pouvoir d'un leadership observable ne se limite pas aux redressements d'entreprises et aux crises.

Ray Kroc, fondateur de McDonald's, aimait bien se présenter à l'improviste dans les restaurants McDonald's situés dans les environs du siège social de l'organisation à Oakland, dans l'Illinois. Il raconte ainsi ce qui s'est produit lors d'une de ces visites impromptues:

> Par un après-midi ensoleillé de juillet, je me suis garé dans le stationnement d'une franchise McDonald's, où j'ai remarqué qu'il y

> avait des gobelets usagés, de vieilles boîtes de repas à emporter, des serviettes et autres ordures dans les buissons en fleur. Une fois entré, j'ai demandé à parler au gérant. Seul son adjoint était là, alors je lui ai fait appeler le gérant, qui n'a pas tardé à faire son entrée, tout anxieux, après avoir fait le trajet sur les chapeaux de roues depuis sa maison située non loin de là. «Que puis-je faire pour vous, monsieur?», le gérant m'a-t-il demandé, sur quoi je l'ai conduit dans le stationnement, lui ai pointé du doigt les déchets et lui ai dit: «Écoutez, il n'est pas question d'avoir des ordures sur notre propriété!» À peine quelques minutes plus tard, le gérant, mon chauffeur et moi avions enlevé tous les déchets des buissons.[13]

En travaillant côte à côte avec ce gérant, Kroc lui a montré qu'il est plus important de régler le problème que de trouver un coupable, et que personne n'est trop bien pour faire le travail à accomplir. Ce récit fait d'ailleurs partie du matériel de formation de McDonald's et a servi à créer une culture accordant de l'importance au souci du détail et à la collaboration.

La morale de ces histoires est évidente: En tant que leader, vous avez un rôle unique à jouer et possédez un pouvoir particulier. Tracez-vous un plan d'action et – par votre présence, le symbolisme et l'exemple personnel – employez ce pouvoir pour bien diriger votre entreprise en situation extrême.

Journal de bord

1. Si vous considérez ce que votre équipe doit faire pour atteindre l'excellence, en y réfléchissant bien, quelles sont les priorités auxquelles accorder la première place?

2. Comment ces priorités peuvent-elles être mises en évidence par des symboles et des images observables et mémorables? Y a-t-il une histoire ou une métaphore qui illustre la tâche à accomplir? Pour vous, qu'est-ce qui équivaudrait au fait de jeter des souverains d'or dans la neige?

3. Avez-vous tenu «le bon discours» pour mobiliser la puissance de l’équipe? Devez-vous vous adresser de nouveau à votre équipe, afin de redonner de l’énergie à l’organisation?

4. Que faites-vous pour vous assurer que votre exemple est observable en tant que leader? Quel est votre «plan de visibilité»? Combien de temps passez-vous hors de votre bureau ou dans des situations qui vous permettent de projeter votre présence?

3

L’optimisme et la réalité

Stratégie n° 3
Insufflez l’optimisme et l’assurance, tout en demeurant réaliste.

> Shackleton possédait une compréhension rare et merveilleuse de l’attitude que les hommes avaient les uns envers les autres et envers l’expédition dans son ensemble. Il appréciait l’effet profond qu’un seul homme, ou qu’un petit groupe d’hommes, pouvait produire sur la psychologie des autres. Par conséquent, il a presque insisté sur la bonne humeur et l’optimisme; en fait, il véhiculait par son attitude le message suivant: «Laissez-moi vous dire que vous avez intérêt à vous montrer optimistes.»[1]
>
> *Frank A. Worsley*

Un esprit vif, des compétences en affaires et un grand entregent comptent parmi les qualités essentielles au leadership. Mais s’il y a une qualité qui fait la différence dans le leadership en situation extrême, c’est la capacité de garder son optimisme même dans la plus grande adversité. C’est la capacité de considérer ce qui semble impossible, de croire qu’il est encore possible

de remporter la partie et de convaincre les autres que vous avez raison de le croire.

Certains critiques pourraient prétendre que c'est l'optimisme démesuré de Shackleton qui est à la source de sa malheureuse aventure, dans laquelle il n'aurait jamais dû se lancer. Après tout, les chasseurs de baleines norvégiens l'avaient averti que l'état des glaces était traître, mais il avait insisté pour poursuivre sa route même s'il aurait peut-être été plus prudent de faire demi-tour.

Voilà d'ailleurs un sujet sur lequel je reviendrai plus loin dans le présent chapitre et dans le reste du livre. Quoi qu'il en soit, il n'en demeure pas moins que, si l'expédition a réussi à surmonter d'énormes obstacles, c'est en grande partie grâce à l'optimisme inébranlable de Shackleton – ainsi qu'à sa formidable aptitude à communiquer aux autres cette perception positive des choses.

Cultivez l'optimisme en vous-même

Avant de pouvoir insuffler cet optimisme aux autres, vous devez d'abord le trouver en vous-même. La famille de Shackleton avait pour devise *Fortitudine Vincimus* (Par l'endurance nous conquérons), qui résume bien la personnalité de l'explorateur. Toutefois, son esprit indomptable ne se résumait pas à un héritage familial. Il avait également travaillé à développer cette qualité en lui-même.

Shackleton passait son temps à nourrir en lui-même cet esprit d'optimisme, qui semblait imprégner tout ce qu'il faisait, surtout ses lectures. Il aimait bien, par exemple, citer l'ouvrage de Robert Browning intitulé *Prospice*:

> Un combattant, j'ai toujours été, alors – un combat de plus,
> Le meilleur et le dernier!…
> Car soudain le pire devient le meilleur pour le brave
> L'heure noire de la fin…[2]

Shackleton percevait le monde d'un œil invariablement optimiste. Lors de sa première expédition au pôle Sud, lorsque leur marche a été

interrompue par le blizzard, il a passé du temps à lire *Origin of Species* de Darwin. Il épousait la croyance darwinienne selon laquelle la sélection naturelle mène à la perfection et se sentait plein d'entrain malgré sa mauvaise santé.[3]

L'esprit de l'époque se nourrissait inlassablement d'optimisme, bien entendu, mais Shackleton a porté le concept à de nouveaux sommets. Il n'était pas qu'un simple vendeur, bien qu'il ait démontré ses aptitudes à la vente en refusant systématiquement d'accepter qu'on lui réponde par la négative lorsqu'il recueillait des fonds pour financer son expédition. Shackleton croyait pouvoir réussir, conviction qu'il communiquait aux autres.

Leçons pour leaders

Il serait tout indiqué de se demander si un optimisme comme celui de Shackleton, c'est quelque chose qu'on possède ou non. Après tout, c'était un leader ayant du charisme et des qualités particulières. Shackleton et d'autres leaders de sa trempe semblent souvent croire fermement depuis leur naissance à leurs propres capacités. Le général George Patton, par exemple, a grandi en croyant qu'il marquerait inévitablement l'Histoire.

Il se peut que de nombreuses personnes aient de la difficulté à s'identifier à Shackleton dans son optimisme incommensurable et dans sa croyance enthousiaste que tout finira bien d'une manière ou d'une autre. Il faut dire que peu d'entre nous ont grandi au sein d'une famille dont la devise est aussi inspirante que «Par l'endurance nous conquérons». J'ai un client, par exemple, qui – après avoir lu des récits portant sur l'expédition de *l'Endurance* – a annoncé que sa famille avait pour devise «Nous voulions bien faire». Pas très inspirant, finalement. Un autre leader a lancé sur le ton de la raillerie: «C'est facile pour moi d'être un leader optimiste, sauf lorsque je suis déprimé.»

Pour beaucoup de leaders, certaines questions demeurent. Cette capacité de faire preuve d'optimisme est-elle innée? Est-il vraiment possible d'acquérir ou de cultiver l'optimisme? Comment m'est-il possible de développer une personnalité plus optimiste si je n'ai pas déjà en moi cette prédisposition?

Il se peut que tous ne soient pas de nature optimiste, mais il y a de bonnes raisons de croire qu'il s'agit d'une aptitude possible à acquérir et à améliorer considérablement. En matière d'optimisme, la clé du succès réside dans le monologue intérieur qui se déroule, souvent sans qu'on s'en rende compte, presque tout le temps en chacun de nous.

Il m'arrive parfois de demander à un groupe: «Combien d'entre vous se parlent à eux-mêmes?» Habituellement, environ la moitié des membres du groupe lèvent la main. Tandis que l'autre moitié (se) dit: «Je ne me parle pas à moi-même.»

À vrai dire, ce monologue intérieur fait partie de la nature humaine, et le premier pas à faire pour cultiver l'optimisme consiste à veiller de près aux propos qu'on se tient à soi-même. Si vous avez conscience de ce monologue intérieur, surtout lorsque vous vivez de l'adversité ou des revers, vous prêterez attention aux messages que vous vous envoyez à vous-même sur les échecs et les réussites. Les bons messages redonnent de l'énergie, tandis que les mauvais démontent.

Pour acquérir l'optimisme, il s'agit d'envoyer continuellement des messages positifs pouvant enterrer la voix du découragement et du pessimisme. Certains mécanismes poussant à se communiquer ces messages positifs peuvent sembler conditionnés ou manquer de naturel. Et je suis d'accord: Ils peuvent sembler manquer de naturel, mais ils fonctionnent quand même souvent.

Un de mes clients avait pour tâche de diriger une équipe ayant une mission extrêmement difficile à accomplir: rédiger un rapport exhaustif sur la situation d'un secteur d'activité dans lequel personne de l'équipe n'avait d'expérience concrète. L'équipe progressait à pas de tortue. Acculés à des échéances très courtes, tous étaient découragés, même le leader. L'objectif leur semblait impossible à atteindre.

Puis un jour, le chef de l'équipe est tombé sur une annonce dans une revue portant les mots «Vous pouvez y arriver!», imprimés en lettres de couleur en travers de toute la page. Du coup, il a découpé les mots, pour ensuite les coller au miroir de sa salle de bains. Tous les matins, la première chose qu'il voyait maintenant, c'était son visage avec l'en-tête «Vous pouvez y arriver!» Or, cette vision optimiste a littéralement changé la manière dont il commençait ses journées. Manquant de naturel, oui – mais

efficace, puisque l'équipe est parvenue à rédiger dans les délais prescrits un rapport qui a été bien reçu.

Il existe des façons plus complexes de réfléchir aux moyens de changer ces monologues. Le psychologue Martin Seligman a d'ailleurs créé une approche systématique qu'il appelle «l'optimisme qui s'apprend».[4] Seligman a étudié les effets du monologue intérieur optimiste ou «le style explicatif», en situations réelles, allant de la vente d'assurances à la survie à la première année de formation à West Point. Il en est venu à la conclusion que les optimistes réussissent mieux que les pessimistes et que leur taux de réussite surpasse celui que les données objectives (comme les scores du test d'habilité scolaire) laissaient présager.

Seligman soutient que son modèle «AICRD» est plus efficace que le simple fait de se communiquer des messages positifs. Son processus, que j'ai simplifié, implique cinq concepts et mesures connexes:

1. *Adversité.* Identifiez l'adversité à laquelle vous avez été confronté (par ex.: votre ordinateur est tombé en panne en cours de réalisation d'un important projet).
2. *Interprétation.* Notez vos pensées et vos croyances relatives à l'événement – c'est-à-dire, votre interprétation (par ex.: «Je ne vais jamais finir ce rapport»).
3. *Conséquences.* Reconnaissez les conséquences associées à votre croyance (par ex.: vous vous sentez découragé).
4. *Réfutation.* Réfutez la croyance négative par un solide argument fondé sur des preuves (par ex.: «Avec de la persévérance, j'ai déjà surmonté d'autres catastrophes technologiques»).
5. *Dynamisme*. Générez l'énergie et les sentiments nécessaires pour surmonter l'adversité (par ex.: «Je me sens plus détendu, et plus confiant que j'arriverai à régler le problème et à finir le rapport»).

L'approche de l'optimisme qui s'apprend peut se révéler être un précieux outil, mais le processus exige de la pratique. Exercez-vous donc à employer la méthode pour surmonter des revers mineurs, de façon à ce que cela devienne une seconde nature dans des contextes d'adversité plus grave. Et, quelle que soit l'approche à laquelle vous aurez recours, prenez

conscience de votre monologue intérieur. Comme l'a dit Henry Ford: «Que vous pensiez en être capable, ou que vous pensiez en être incapable, vous avez raison.»

Répandez l'esprit d'optimisme

Shackleton a fait davantage que de cultiver l'optimisme en lui. Il était en mesure de communiquer sa perception positive d'une manière qui lui permettait d'exercer une influence profonde sur les autres membres de l'expédition, même sur les cyniques de nature. Or, il exerçait ce pouvoir remarquable de diverses façons.

La personnalité fondamentalement exubérante de Shackleton était une force contagieuse à laquelle personne ne pouvait résister. Dans une mesure importante, il croyait si fermement à sa réussite qu'il était difficile de ne pas se laisser gagner par sa perception réjouissante. Shackleton a également posé pour fondement au bon fonctionnement de l'expédition l'attitude «Laissez-moi vous dire que vous avez intérêt à vous montrer optimistes». Il s'agissait d'une discipline à acquérir et à cultiver.

Il y avait également des moments où l'habilité de Shackleton à inspirer confiance reposait sur sa capacité de faire bonne mine à mauvais jeu – la lèvre supérieure raide et la maîtrise de soi parfaite, attitude traditionnelle du Britannique. C'est d'ailleurs ce qu'il a illustré par le comportement qu'il a adopté lors d'une «fête» donnée à bord avant que les autres membres de l'expédition ne réalisent l'ampleur de leur malencontreuse situation.[5]

Ces festivités, qui se sont tenues dans la partie de la cale surnommée le Ritz, s'inscrivaient dans le cadre d'une tradition propre aux expéditions polaires. On y présentait des sketches, des chants et n'importe quel costume que l'équipage parvenait à improviser. Tandis que l'équipage se préparait en vue de la fête masquée, Shackleton a rencontré Frank Wild et le capitaine Worsley pour leur communiquer sa perception peu réjouissante de la situation. Il était désormais convaincu que le navire était perdu, nouvelle qu'il a annoncée sans équivoque à Worsley.

> Le navire ne pourra pas survivre dans ces conditions-là, capitaine… Vaut mieux vous faire à l'idée que ce n'est qu'une question de temps. C'est peut-être l'affaire de quelques mois, ou encore de

> quelques semaines, ou même de quelques jours… Mais ce que les glaces obtiennent, les glaces le gardent.[6]

Immédiatement après avoir prononcé cette sinistre prophétie, le capitaine en second, Greenstreet, est allé frapper à la porte de la cabine pour leur annoncer que l'équipage était prêt à commencer la fête. Quelques minutes plus tard, Shackleton était au Ritz en train de rire avec «les gars». Personne n'aurait pu dire quelles pensées devaient lui alourdir le cœur.

Il y a eu des moments, bien entendu, où même l'optimisme tenace de Shackleton a quelque peu fléchi sous les pressions énormes de la responsabilité. Or, cela s'est révélé particulièrement vrai juste avant que l'équipage ait dû s'échapper du camp Patience pour aller se réfugier dans l'île relativement sûre de l'Éléphant. C'était une période difficile pour le leader, dont l'expédition était coincée sur un gâteau de glace toujours plus petit, poli par les vents et les intempéries, et menacé par une éventuelle collision et une forte houle. Voici comment Shackleton se rappelle ce qu'il éprouvait alors:

> J'avoue avoir senti le poids de grandes responsabilités peser lourdement sur mes épaules; par contre, je me sentais stimulé et enthousiasmé par l'attitude de mes hommes.[7]

Shackleton se sentait encouragé par l'attitude empreinte d'optimisme de l'équipage et, en retour, la présence et le comportement de Shackleton suscitaient l'optimisme au sein de l'équipage. Mais le Patron ne s'est pas contenté d'exhorter les gens à garder espoir. Il a fait preuve de savoir-faire dans l'art d'amener les gens à se nourrir l'esprit de possibilités d'avenir et d'énergie positive.

Par exemple, il a veillé à garder le groupe engagé au moyen d'une discussion animée sur, chose étonnante d'ailleurs, la perspective d'une expédition en Alaska![8] Pour un groupe coincé au beau milieu d'une mer antarctique gelée, l'idée d'une autre aventure polaire aurait pu sembler grotesque. Mais, en réalité, cette perspective lui fournissait une alternative engageante, qui valait mieux que de broyer du noir ou d'appréhender les dangers qui les guettaient. Cela, le capitaine Worsley s'en est souvenu ainsi:

> Nous regardons toutes les cartes et lisons tous les livres sur le sujet qui nous tombent sous la main, et nous nous enthousiasmons à propos de notre prochaine expédition avant même de savoir réellement comment nous allons bien pouvoir nous sortir de celle-ci.[9]

La planification d'une expédition en Alaska servait clairement à divertir l'équipage au cours des longues heures vides. En ce sens, il s'agissait d'un «engagement distrayant». Mais ce n'était pas que cela. L'équipage avait ainsi un but à viser pour l'avenir et la promesse qu'il y aurait d'autres aventures – leur laissant clairement entendre qu'ils parviendraient à triompher de leur situation d'alors. Voilà une façon parmi tant d'autres dont l'esprit de l'expédition favorisait l'assurance et l'espoir.

Leçons pour leaders

Les leaders qui connaissent la réussite en situations extrêmes sont aptes à insuffler à d'autres la conviction que l'organisation parviendra à atteindre ses objectifs. Mais comment au juste un leader peut-il irradier l'optimisme? Comment un leader peut-il communiquer «l'esprit» lorsque la survie de l'organisation n'est pas en jeu?

Le P.D.G. de Maytag, Lloyd David Ward, a une formule bien à lui. Avant d'être nommé P.D.G. de Maytag en août 1999, Ward – alors directeur de la division des appareils électroménagers – a pris une mesure audacieuse qui a permis de presque doubler les profits de Maytag en trois ans et a contribué ainsi à révolutionner l'industrie des appareils électroménagers.[10] Dans une industrie qui se caractérise traditionnellement par une concurrence féroce et une guerre des prix perpétuelle, Ward a su rallier ses collègues de Maytag à sa croyance sortant des sentiers battus selon laquelle les clients seraient disposés à payer une prime pour obtenir des appareils économiques en eau et en énergie, aux multiples caractéristiques et vendus à prix fort. Ainsi, en 1997, Maytag a lancé sur le marché la machine à laver Neptune; reconnue comme économique en eau, sans danger pour l'environnement et traitant délicatement les vêtements, l'appareil se vendait au prix inconcevable à l'époque de 1000 $.

Comment s’y est-il pris? Décrivant Ward comme un «maître de la motivation qui sait écouter aussi bien qu’il sait s’exprimer», le *Business Week* a commenté:

> Ward avait convaincu les vétérans de Maytag qu’un changement était non seulement nécessaire mais également possible. Ses collègues louangeaient sa capacité d’amener les gens à remettre en question leurs croyances sans les critiquer, pour saisir la moindre parcelle de terrain d’entente et l’exploiter. […] Il salue les gens d’une ferme poignée de main, se rapproche d’eux, les prend par le coude et s’empresse de leur poser des questions sur leur propre vie…

Cette description de l’approche engageante et personnelle de Ward est remarquablement semblable aux récits des interactions de Shackleton avec les membres de son équipage. Comptant parmi les rares P.D.G. afro-américains du pays, Ward a déclaré: «Toute ma vie, j’ai été confronté à des “non”.» En aspirant au poste le plus élevé chez Maytag, et en relevant des défis personnels et professionnels de taille, Ward a su surmonter les préjugés de la société et les défis du monde des affaires. Pour reprendre ses paroles: «Frappez à la porte, tirez la poignée, et, si nécessaire, enlevez les gonds.»

Cette approche obstinée a bien servi Shackleton, et semble en faire autant pour Ward. Mais une autre question s’impose à mon esprit lorsque je réfléchis à l’optimisme poussé à l’extrême: Jusqu’à quel point le leader devrait-il faire preuve de candeur en communiquant ouvertement ses doutes et ses sentiments profonds lorsqu’il est confronté à l’adversité?

Il y en a qui croient que l’authenticité personnelle exige une ouverture totale, et que le leader devrait révéler la profondeur de sa vie émotionnelle intérieure. Ils sont d’avis qu’en se refusant à une telle ouverture il ne peut que se montrer condescendant – et que son ouverture permettrait aux autres d’en faire autant.

Pour ma part, je vois les choses différemment. Je crois qu’il y a des moments où le leader doit faire preuve de maîtrise de soi, en dépit de la tendance naturelle à vouloir exprimer des sentiments de découragement, de crainte ou même de désespoir. Je ne veux pas dire qu’il devrait dissimuler

aux autres la réalité ou leur cacher des renseignements de base au sujet de la situation. C'est seulement qu'il y a des moments où, lorsque la situation est extrême, on perçoit l'attitude du leader comme une force puissante capable d'engendrer de l'énergie et de l'optimisme ou de la crainte et du pessimisme: Elle devient ainsi une prophétie qui s'accomplit d'elle-même.

Lorsque les craintes et les doutes sont exprimés ouvertement, il peut s'avérer difficile voire impossible de ranimer l'optimisme si nécessaire à la réussite. Par conséquent, je crois que le rôle du leader exige qu'il maîtrise ou qu'il calme du mieux qu'il peut ses craintes personnelles jusqu'à ce que les informations négatives soient digérées. Ensuite, il est possible d'aborder les sujets d'inquiétude conjointement avec des solutions envisageables et la communication d'un message d'espoir pour l'avenir.

Créez chez votre équipe le bon «quotient d'optimisme»

Après avoir entendu l'histoire de l'expédition trans-antarctique, certaines personnes en sont venues à la conclusion que la réussite de l'expédition tient au processus de sélection initial et au fait que Shackleton a su réunir une équipe d'une telle qualité. En fait, les entrevues de Shackleton ont souvent été faites à la hâte et au hasard. Mais il est parvenu à confier plusieurs rôles clés à des gens extrêmement compétents et à tirer le meilleur parti possible des gens qu'il a fini par choisir.

Le don qu'il avait de mettre les bons coéquipiers aux bons postes s'est révélé dans les tâches techniques, mais Shackleton se souciait également de bien agencer les tempéraments et les perceptions. Il semblait tout particulièrement doué pour évaluer ce qu'on pourrait appeler le «QO» – le quotient d'optimisme, ou la courbe d'optimisme allant du coéquipier le plus optimiste au plus pessimiste – nécessaire à l'accomplissement des tâches les plus laborieuses.

Selon toute probabilité, le choix le plus important que Shackleton a fait pour l'équipe, c'est son commandant en second, Frank Wild. Shackleton avait connu des difficultés extrêmes avec Wild lors de leur expédition antérieure au pôle Sud et, par conséquent, avait pu se faire une excellente idée de la personnalité de l'homme. Wild n'était pas seulement résolu et loyal, mais encore il était comme Shackleton d'avis que les obstacles servent à être surmontés.

L’optimisme de Wild a joué un rôle important à de nombreuses occasions. Après que Shackleton a fait son annonce discordante, juste avant le début de la fête, concernant le sort qui était réservé à *l’Endurance*, par exemple, Wild a pu constater que le capitaine Worsley était ébranlé. Wild s’est alors levé sur-le-champ pour rassurer le capitaine par des paroles douces mais également empreinte d’assurance: «[…] On ne va pas permettre aux glaces de nous avoir. Le pauvre petit *Endurance* aura beau nous quitter, nous, nous continuerons.»[11]

C’était la remarque parfaite, et Worsley y a trouvé du réconfort, à en croire le souvenir qu’il en a gardé:

> [Wild] avait su dire [la] bonne chose. Pour un vieux marin comme moi, la seule idée d’abandonner un navire, c’était comme se faire amputer un bras ou une jambe; mais les paroles de Wild m’ont fait comprendre qu’en dépit de l’importance que le navire pouvait avoir à mes yeux, il y avait des vies en jeu […] et qu’on avait pour tâche de veiller à ce que les glaces ne nous les prennent pas – même si elles réussissaient à prendre mon navire.[12]

Il ne s’agissait pas d’un événement isolé. La capacité qu’avait Wild de demeurer optimiste constituait une sorte de point d’ancrage dont la solidité ne s’est aucunement altérée tout au long de leur périple. Et cette qualité a été rudement mise à l’épreuve après que Shackleton est parti à bord du *James Caird* à destination de la Géorgie du Sud. Shackleton a confié à Wild le commandement intégral des vingt-deux hommes qu’il laissait derrière sur l’île de l’Éléphant. Or, la tâche de gérer les émotions des «exilés» s’est avérée des plus exigeantes pour ce leader. En fait, il se peut qu’elle ait été encore plus difficile que pour le Patron, qui était en chemin vers la Géorgie du Sud.

Pendant 128 jours, il n’y avait aucun moyen de savoir ce qu’il était advenu de Shackleton, et Wild devait quotidiennement relever le défi de garder espoir en dépit de la possibilité évidente que la catastrophe ait pu frapper le détachement de sauvetage. Il y avait également d’autres sources potentielles de désespoir. Orde-Lees, le pessimiste de service, a prédit que leurs provisions de manchots allaient disparaître, et leurs conditions de vie

devenaient de plus en plus désespérées. Ils souffraient tous, surtout Blackborow, le passager clandestin, dont le pied devait être amputé depuis l'articulation du genou.[13] Compte tenu de tout cela (ainsi que de la détresse extrême que la pénurie de tabac a pu causer), il aurait été facile qu'un climat de tristesse règne.

La confiance qu'avait Shackleton dans la capacité de Wild de maintenir la cohésion du groupe s'est avérée bien fondée. Non seulement Wild a su maintenir les routines qui avaient si bien servi au groupe par le passé, mais encore il a su entretenir chez ses hommes l'attitude positive qu'ils avaient manifestée sous le commandement de Shackleton.

En l'absence du Patron, il est devenu clair que l'optimisme de Shackleton s'était imprégné dans l'esprit de l'équipe, et que Frank Wild ne cessait de le nourrir. D'ailleurs, il refusait d'entretenir en pensée la moindre possibilité qu'ils ne soient jamais secourus. Pour preuve de sa conviction inébranlable, Wild réveillait ses hommes tous les jours par un cri enjoué: «Jetons les amarres, les gars, il se peut que le Patron arrive aujourd'hui!»[14] Même le morose Orde-Lees était bien obligé d'admettre que la capacité qu'avait Wild d'amener ceux qui étaient susceptibles de se laisser abattre à garder le moral était «une bien bonne chose».

Le fait que Shackleton a choisi précisément Wild explique en grande partie que l'équipage soit rentré sain et sauf au bercail, mais il y a d'autres situations dans lesquelles l'optimisme a semblé être un facteur de sélection explicite. En se choisissant un équipage pour ce qui allait être la partie du voyage la plus ardue et la plus dangereuse jusque là – la traversée jusqu'à la Géorgie du Sud – Shackleton a voulu choisir des hommes qui possédaient des qualités en particulier. Il semblait posséder une compréhension innée de l'importance d'avoir quelqu'un sur qui il pourrait compter pour entretenir le moral de l'équipe.

Shackleton a retenu une des rares places à bord du *James Caird* pour Timothy McCarthy, un «bon marin» dont la personnalité agréable lui avait gagné l'affection de tous les membres de l'expédition. Il est vrai que McCarthy a beaucoup contribué à leur survie par sa force physique, mais sa plus grande contribution, il l'a probablement apportée par sa capacité d'entretenir une perception positive malgré les conditions océaniques et climatiques les pires que quiconque d'entre eux ait jamais connues.

«Macty» a gardé sa perception enjouée des choses tout au long des seize journées de la traversée. Worsley se rappelle clairement un exemple:

> Macty [McCarthy] est l'optimiste le plus convaincu que j'aie jamais rencontré. Lorsque je prends la relève à la barre du canot glacé, avec l'eau de mer qui lui coule dans le cou, il me lance dans un sourire tout joyeux: «C'est un grand jour, monsieur, je me sentais un peu d'humeur revêche juste avant […].»[15]

Il ne fait aucun doute que l'indomptable bonne humeur de McCarthy a beaucoup aidé les marins détrempés à garder le moral. Il convenait tout à fait de le choisir pour un voyage si difficile.

Leçons pour leaders

En choisissant des gens pour assumer les rôles clés, il est normal de réfléchir aux connaissances, compétences et aptitudes nécessaires à d'excellentes performances. Il convient souvent aussi de considérer soigneusement d'autres qualités personnelles, comme la capacité de travailler en collaboration, et d'autres valeurs, comme l'intégrité. Mais il est moins évident que la tendance naturelle chez une personne à se montrer optimiste ou pessimiste puisse être un facteur important – parfois, le plus important – dans l'assignation d'un rôle particulier.

Je ne veux pas suggérer par cela qu'il est nécessaire de faire passer à tout le monde un test de personnalité dans le cadre du processus de sélection. Mais il convient d'examiner soigneusement la manière dont les personnes concernées réagissent à l'adversité et de faire contribuer expressément celles dont l'attitude est optimiste aux tâches difficiles de l'équipe.

À titre de «grand voyageur», j'imagine qu'une des tâches les plus difficiles doit être de composer avec des voyageurs épuisés et anxieux. À Southwest Airlines, le bon quotient d'optimisme débute par le processus d'embauche.[16] Selon Heb Kelleher, président et P.D.G. de Southwest Airlines: «Nous voulons des gens qui ont une attitude positive, qui aiment venir en aide aux autres.»

Pour favoriser l’optimisme, il est nécessaire de structurer des exercices de formation de manière à forcer tout le monde à y apporter sa contribution afin que l’exercice soit couronné de succès. Lors des discussions consécutives à l’exercice, le formateur indique comment chaque personne y a contribué, et souligne les différences de personnalité et de tempérament. En engageant des employés qui ont une attitude positive et en améliorant celle-ci au moyen de la formation et de la connaissance, la Southwest est parvenue à favoriser la diversité et l’optimisme au sein de ses effectifs.

Quel devrait être au juste le QO de l’équipe? La réponse à cette question ne se limite pas à une équipe constituée uniquement de personnes qui voient tout en rose. Comme j’en discuterai plus tard, la diversité a sa valeur. Cependant, le QO de l’équipe devrait être suffisamment élevé pour lui faire croire à sa réussite, même si sa tâche lui semble impossible à accomplir. Toute équipe a besoin d’un «McCarthy»!

Sachez comment recadrer une situation difficile

Les leaders qui savent recadrer des situations désastreuses de manière positive et dynamisante sont en mesure de ranimer la flamme de l’optimisme. On peut d’ailleurs en tirer un exemple du récit de survie dont fait l’objet le livre *Alive.*

Le 12 octobre 1972, l’avion transportant un groupe de joueurs de rugby uruguayens et leurs familles s’est écrasé en hauteur dans les Andes. Luttant pour leur survie, ils ont été confrontés à de nombreux revers et défis. Parmi leurs sources de consolation il y avait l’émission de radio qui diffusait quotidiennement la progression de l’équipe de sauvetage. Au bout de quatre semaines, cependant, les recherches ont été abandonnées. Or, trois membres du groupe, en entendant la nouvelle, se sont demandé s’ils devaient la communiquer aux autres. C’est alors que Gustavo Nicolich, un des leaders potentiels du groupe, a insisté pour que ses coéquipiers soient informés de leur malencontreuse situation:

> Il s’est hissé par l’ouverture pratiquée dans le mur de valises et de maillots de rugby, s’est faufilé dans l’embouchure du sombre tunnel, et a regardé les visages moroses tournés vers lui. «Hé les gars, lança-t-il, on a une bonne nouvelle pour vous! On vient de

> l’entendre à la radio. Ils ont abandonné les recherches.» À l’intérieur de la cabine bondée, le silence s’est fait. Tandis que le caractère désespéré de leur situation les enveloppait, ils se sont mis à pleurer. «Bonté divine, en quoi est-ce que c’est une bonne nouvelle?» Paez a-t-il lancé furieusement à Nicolich. «Parce que ça veut dire qu’on va se sortir de là par nous-mêmes.»[17]

L’optimisme et l’assurance dont Gustavo Nicolich a fait preuve a permis au groupe de surmonter un des événements indubitablement les plus déprimants et potentiellement les plus débilitants qui se soient produits depuis l’écrasement. En recadrant la situation de manière à la dynamiser, il est parvenu à se rallier le groupe. C’est alors qu’en groupe ils ont endossé la responsabilité de leur propre sauvetage.

Leçons pour leaders

J’ai lu quelque part que l’idéogramme chinois qui désigne le mot «crise» se compose de deux éléments: Celui du haut représente «le danger» et celui du bas «l’opportunité» (voir Figure 3-1). Au début, je doutais que c’était vrai, alors j’ai demandé à un étudiant chinois à Yale de me dire la vérité au sujet de cet idéogramme. Se montrant hésitant, il a dessiné l’idéogramme, puis m’a regardé avec le sourire. C’était bien vrai, m’a-t-il confirmé, bien qu’il n’en avait jamais vraiment pris conscience avant que je lui pose la question.[18]

Les leaders efficaces, comme Nicolich, sont capables de considérer l’adversité et de voir en elle l’opportunité qui se présente à eux, même si les autres ne discernent que le danger qu’elle comporte. Il se peut qu’on résiste à cette perception des choses. Je me rappelle d’ailleurs une farce qu’on faisait toujours dans une entreprise pour laquelle j’ai travaillé: les gens étaient fatigués des «grandes opportunités» et disaient qu’ils se contenteraient bien volontiers de quelques «petits problèmes». Quoi qu’il en soit, le leader qui est en mesure de présenter des situations sous un angle positif, et de garder cette perception des choses, a la possibilité de les renverser.

La réussite de la Dodge Ram illustre d’ailleurs en quoi un problème qui semblait insoluble peut, en effet, se changer en opportunité. Dans les années

1980, la vente de la camionnette totalisait un chiffre d'affaires catastrophique – parfois moins de 6 p. 100 du marché des grosses camionnettes. Or, étant donné que les camionnettes génèrent de grands profits, Bob Lutz, président de Chrysler, a discerné non seulement un problème mais encore une opportunité manquée sur le marché.[19]

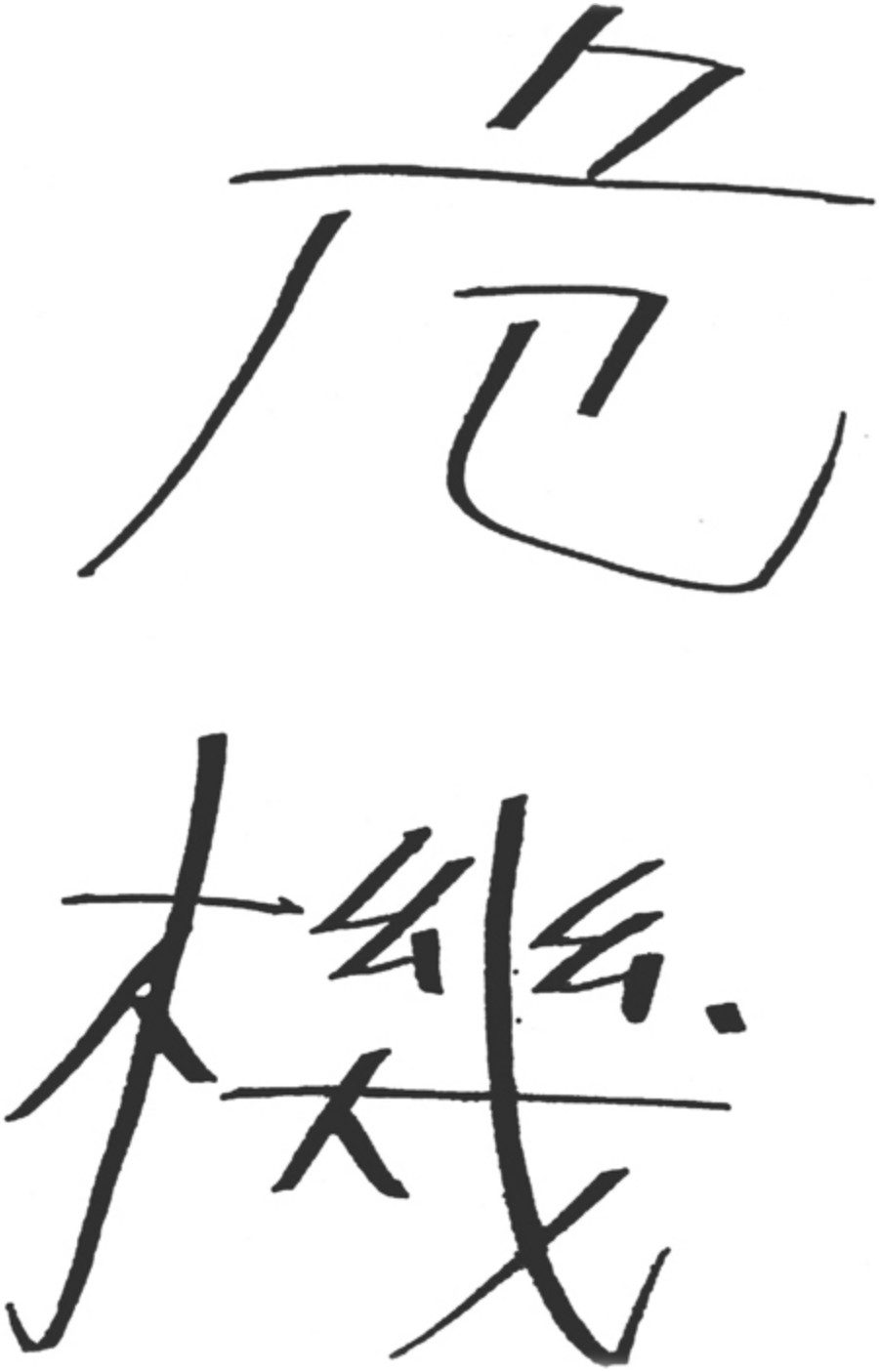
La sagesse conventionnelle, cependant, aurait voulu que la fidélité à la marque domine sur les décisions d'achat. Le cowboy urbain achetait un produit Ford ou GM, et un véhicule lui ressemblant – peu importe l'excellence de sa fabrication – n'allait pas réussir à percer le marché. Confrontés à cette réalité, Lutz et le concepteur en chef de Chrysler ont décidé de faire quelque chose de catégoriquement différent.

Consultant un livre intitulé *Pickup Trucks*, les concepteurs de Chrysler ont regardé des dessins et des photos datant des années 1930, 1940 et 1950. Bien que chacune des vieilles camionnettes avait ses traits distinctifs, c'est le design de la Dodge Power Wagon qui se distinguait des autres. Avec ses ailes droites et ses phares avant exorbités, elle était unique. Elle en est venue à inspirer toute une gamme de designs qui ont fini par aboutir à celui de la nouvelle Ram.

Certaines personnes détestaient le nouveau design, mais d'autres en raffolaient. Il était différent. En 1993, le premier modèle des «nouvelles Rams» est entré en production, et en trois ans Dodge s'est approprié 20 p. 100 du marché des grosses camionnettes. De plus, quelque 85 p. 100 du chiffre d'affaires s'inscrivait dans la vente des modèles haut de gamme les plus rentables. C'est ainsi que Lutz et l'équipe de Chrysler sont parvenus à transformer un problème de taille en une grande opportunité.

Il importe de noter que le concept de recadrage ne se limite pas à déclarer que tout se passera bien. Il s'agit d'un processus en trois étapes. La première consiste à prendre une situation difficile et à en envisager toutes les suites possibles, positives et négatives. La deuxième consiste à se concentrer sur un mode de pensée positif qui convient à la réalité de la situation. Cette perception positive peut, au sens statistique du terme, ne pas correspondre à la suite la plus probable, mais il doit s'agir d'un scénario concevable. La troisième consiste à entretenir cette perception positive en dépit de la résistance et du cynisme.

Figure 3-1.
L’idéogramme chinois qui désigne une crise.



Gardez les deux pieds sur terre

L’insistance de Shackleton, qui le poussait à dire à ses hommes «Laissez-moi vous dire que vous avez intérêt à vous montrer optimistes», comptait parmi ses qualités de leader les plus admirables. Mais l’optimisme inlassable que Shackleton dégageait avait également son prix. Par moments, cette véritable fixation semblait lui voiler la réalité, ce qui créait des dissensions au sein de l’équipage.

Une fois, justement, Shackleton s’est opposé à son équipage concernant l’accumulation des vivres. Le commandant en second, Greenstreet, était convaincu que l’expédition devait se préparer à passer beaucoup de temps sur la glace. Shackleton, quant à lui, croyait qu’un approvisionnement d’un mois suffirait et a décidé qu’ils se contenteraient des quatre phoques qu’une équipe de chasse avait ramenés. Lorsque Orde-Lees est revenu en ski au campement pour nous annoncer qu’il en avait tué trois de plus, Shackleton a refusé que des phoques supplémentaires soient ramenés au camp. À ce sujet, Greenstreet a écrit:

> … [La] pénurie actuelle de vivres tient simplement et uniquement au fait que le Patron a refusé de récupérer les phoques qu’on pouvait avoir. […] Son optimisme sublime […] n’étant à mon avis que pure folie.[20]

D’un optimisme téméraire, Shackleton était fort contrarié de l’opposition de Greenstreet, qu’il interprétait comme un geste déloyal de sa part. Or, s’il en avait pris l’habitude – si Shackleton s’était entêté à vouloir rejeter la perception différente que d’autres pouvaient avoir de la réalité –, il aurait ainsi risqué de perdre la confiance de l’expédition.

Leçons pour leaders

Voici l’extrait d’un article de *Fortune* intitulé «Des P.D.G. niant la réalité» qui laisse présager le pire:

> Il y a quelque chose dans la nature des P.D.G. – de la fierté, de la vanité, un besoin primal de contrôler, une obsession du succès, un idéalisme à l’ancienne – qui est capable de transformer bien des cadres supérieurs intelligents et avertis en simples idiots lorsque le

> monde se retourne contre eux. Ils se mettent à rationaliser. À justifier. Ils organisent la résistance, se bâtissent des bunkers, apaisent leurs troupes. Ils se disent «victimes» de leurs propres «situations». Dans ces périodes éprouvantes pour les cadres, la dénégation est plus répandue que jamais.[21]

L'optimisme constitue une qualité de leadership importante, tandis que la dénégation est fatale. Les leaders qui recherchent l'excellence dans leur façon de diriger doivent s'engager dans «la pensée janusienne».[22] Janus, dieu de la mythologie romaine connu comme gardien des portes, pouvait regarder dans deux directions à la fois. Or, le leadership efficace en situation extrême exige la capacité d'entretenir la perception optimiste et celle de faire face en même temps à la réalité telle qu'elle est.

Cette dualité est souvent difficile à concrétiser. En situation stressante, personne ne veut recevoir de mauvaises nouvelles. Comme l'a déjà fait remarquer le magnat de l'industrie cinématographique Samuel Gold-wyn, fils: «Je ne veux pas de courbeurs d'échine autour de moi. Je veux qu'ils me disent la vérité, même si ça doit leur coûter leur emploi.» Les leaders communiquent souvent des messages du même genre.

Le refus d'entendre des points de vue contraires risque d'engendrer des conséquences désastreuses. L'histoire de Robert Haas et de la société Levi Strauss que sa famille contrôlait en est un exemple frappant.[23] À la suite d'une restructuration de la société en 1996, Haas n'a plus eu à rendre des comptes qu'à trois personnes, soit à un oncle et à deux de ses cousins. Haas a investi temps et énergie dans la création d'une société fondée sur un système de valeurs et sensible aux affaires sociales. Les buts visés étaient admirables. Mais les résultats financiers ne l'étaient pas. Tandis que fleurissaient des programmes conçus pour créer un milieu de travail instructif, l'innovation des produits battait de l'aile, les frais montaient en flèche, les querelles intestines faisaient rage, le service à la clientèle se détériorait et les concurrents empiétaient sur sa part du marché. En trois ans, la valeur marchande de Levi Strauss a diminué de quelque 6 milliards de dollars.

Comment cela a-t-il pu arriver à une grande marque américaine comme Levi's? Il semblerait que Haas avait tout simplement le pouvoir de nier la

réalité. Selon un certain article de *Fortune*: «Levi Strauss constitue une expérience de gestion utopique qui s'est soldée par un échec. C'est ce qui peut se produire lorsque des cadres bien intentionnés mais malavisés dirigent une société privée sans devoir rendre de comptes à personne.»[24] Ne devant rendre des comptes à qui que ce soit, Haas a perdu le sens des affaires, faisant passer la société à côté de la réussite commerciale.

La leçon est claire. Résistez à la tentation de ne tenir aucun compte des idées contraires aux vôtres; restez en contact avec la réalité. Trouvez des gens qui oseront vous dire la vérité, et récompensez-les lorsqu'ils le font.

Journal de bord

1. Habituellement, comment réagissez-vous lorsque vous êtes confronté à l'adversité ou à un revers potentiel? Que vous dites-vous, quel monologue intérieur vous tenez-vous?

2. Y a-t-il des changements que vous puissiez apporter à ce monologue intérieur qui engendreraient une perception plus optimiste et qui vous permettraient de reprendre pied plus rapidement?

3. Réfléchissez à un défi en affaires auquel vous êtes actuellement confronté. Que faites-vous pour insuffler l'optimisme à votre équipe ou à votre organisation? Vos propos communiquent-ils l'assurance et l'espoir? Avez-vous été en mesure de recadrer cette situation de manière convaincante?

4. Réfléchissez à vos missions individuelles ou d'équipe qui s'avèrent les plus difficiles. Le quotient d'optimisme est-il suffisamment élevé pour assurer leur réussite?

5. Quels mécanismes employez-vous pour rester en contact avec la réalité et vous représenter la situation dans son ensemble? Les gens se sentent-ils à l'aise de vous communiquer de mauvaises nouvelles? Comment le savez-vous?

4

La résistance

Stratégie n° 4

Prenez soin de vous: Accrochez-vous et faites fi du sentiment de culpabilité.

> Je n’avais pas dormi depuis quatre-vingts heures. […] Cela faisait neuf heures que je me tenais à la barre, dirigeant également les autres canots, et j’étais presque incapable de garder l’œil ouvert. Greenstreet, un bon marin, m’enjoignait continuellement de lui abandonner la barre et d’aller dormir. Mais j’étais si obsédé par l’idée de garder le cap sur l’île… que je me suis entêté, alors que j’aurais dû le laisser prendre la relève. Par conséquent, il m’est arrivé de m’endormir par intermittence quelques secondes, ce qui fait que l’embarcation […] a dévié. Tout le monde était si fatigué et en manque de sommeil que personne n’avait plus tout son jugement.[1]
>
> *Frank A. Worsley*

Ceux qui choisissent de diriger en situation extrême sont souvent des personnes dotées d'une grande énergie et de dynamisme. En même temps, la poursuite d'objectifs ambitieux s'avère exigeante en matière de réserves physiques et psychologiques. C'est dans des conditions de survie extrêmes que ces exigences sont les plus manifestes, mais elles prennent des proportions endémiques quand il s'agit pour l'organisation de relever un défi de taille. Il existe une tension inhérente entre le fait de veiller sur soi-même – d'assurer son propre bien-être – et celui d'accomplir sa mission coûte que coûte.

Certains préfèrent ne faire aucun cas du dilemme. J'ai d'ailleurs entendu un cadre supérieur faire remarquer dernièrement: «Le leader se doit d'être là à 100 pour 100, ou pas du tout – même s'il lui faut sacrifier sa santé; voilà ce que c'est que d'être leader.» Mais je ne suis pas d'accord sur ce point.

La tension est réelle, bien entendu, et il faut le reconnaître. La Stratégie n° 2, par exemple, souligne l'importance de l'exemple personnel, et il y a des moments où, pour donner l'exemple, il faut peut-être faire des sacrifices personnels. Lorsque Shackleton a donné ses «moufles» à Hurley, lors de la traversée jusqu'à l'île de l'Éléphant, il s'est retrouvé avec des engelures à un doigt. Or, les sacrifices peuvent avoir des conséquences physiques ou psychologiques, il y a donc des concessions à envisager.

Il peut y avoir des moments où vous choisissez de faire délibérément ce sacrifice – mais prenez garde. À titre de leader, vous constituez le fondement même de votre expédition. Si vous manquez vous-même de résistance, vous ne pourrez jamais alors rassembler l'énergie nécessaire pour diriger en situation extrême. De plus, il est essentiel de veiller sur vous-même, du fait que les autres membres de votre équipe prendront exemple sur votre conduite. Si vous souhaitez que les autres maintiennent les réserves d'énergie qui leur permettront d'accomplir leurs tâches, vous devrez renforcer ce message par votre exemple personnel.

Dans le présent chapitre, nous explorerons la nécessité première de veiller sur vous-même et sur votre équipe, de manière à ce que vous ayez la résistance qui vous permettra d'atteindre votre but. Nous aborderons le poids de la responsabilité dont les leaders qui dirigent en situation extrême font souvent l'expérience, et trouverons des suggestions quant aux moyens

de gérer le sentiment de culpabilité que peuvent engendrer fautes et erreurs de jugement.

Veillez sur vous-même, ainsi que sur votre équipage

L'exploration polaire fait appel aux gens qui sont capables de relever presque continuellement des défis physiques et émotionnels: des températures extrêmes, le manque de lumière, la possibilité de mourir de faim, la douloureuse ophtalmie des neiges, l'isolement social et les difficultés physiques, y compris les engelures. Shackleton aspirait ardemment à explorer les confins de la terre, où il n'hésitait pas à aller jusqu'au bout de ses propres capacités physiques et psychologiques.

Le plus étonnant, c'est que Shackleton n'a pas été choyé en matière de santé. Ayant toujours rêvé plus jeune de devenir marin, il est parvenu à convaincre ses parents de le laisser se joindre à la marine marchande à l'âge de seize ans. Or, lors de son tout premier voyage en mer, il a contracté une maladie, qu'il appelait «la fièvre de l'île Maurice». Son biographe, Roland Huntford, soupçonne que cette maladie, dont il n'est fait aucune mention dans l'histoire du diagnostic médical, était en fait un type de malaria ou peut-être même de rhumatismes articulaires aigus qui avaient causé des dommages irréparables au cœur du jeune explorateur.

C'est peut-être parce qu'il se connaissait des problèmes de santé que Shackleton a délibérément évité de se soumettre à un examen médical avant de se joindre à l'expédition *Discovery*, lorsque Robert Scott, Edward Wilson et lui-même ont tenté d'atteindre le pôle Sud en 1902. Ce voyage s'est avéré exténuant, et après avoir passé quatre-vingt-quatorze jours dans le froid glacial de l'Antarctique, le Shackleton alors âgé de vingt-huit ans s'est retrouvé au seuil de la mort. Délirant, éprouvant des difficultés respiratoires et incapable de marcher, il a pu s'estimer heureux de parvenir à retourner au *Discovery* à temps pour y être hébergé, nourri et soigné par le médecin du navire, qui a diagnostiqué chez Shackleton un cas grave de scorbut et ce qui pouvait être une pneumonie.[2]

Shackleton était dévasté d'apprendre que Scott avait décidé de le renvoyer à la maison pour qu'il y reprenne des forces. Or, cet événement a semblé avoir renforcé en Shackleton le désir de se tenir éloigné des professionnels de la santé, le poussant à mettre au point un système lui

permettant d’éviter toute évaluation médicale conditionnelle à son acceptation dans l’équipage d’une future expédition. À ce sujet, Huntford observe:

> Le mal dont Shackleton souffrait exactement est toutefois demeuré énigmatique […] mais Shackleton se tenait loin des médecins. Peut-être redoutait-il ce qu’il découvrirait. Ne serait-ce que pour cette raison, selon le culte édouardien de la virilité, la maladie était stigmatisée. Quoi qu’il en soit, il a jalousement gardé le secret de son état de santé, dont il n’a jamais discuté avec qui que ce soit.[3]

En dépit de ces limites physiques, Shackleton ne s’est jamais plaint ni à ses hommes ni dans son journal intime au sujet des difficultés d’ordre physique qu’il éprouvait lors de ses voyages d’exploration. Il semblait ressentir un inconfort pénible et, parfois même, des douleurs atroces, en niant jusqu’à leur existence et en s’imposant de continuer.

À la lumière de ces faits, on trouvera plutôt ironique que Shackleton ait accordé une si grande importance aux besoins physiques et psychologiques de ses hommes. En effet, il vérifiait constamment l’état dans lequel se trouvait son équipage. Par exemple, Shackleton était conscient de ce qu’il en coûterait à tout l’équipage de lui faire quitter l’épave de *l’Endurance* pour qu’il s’installe sur la banquise. Se tenant à l’affût de tout signe avant-coureur de troubles, il a écrit: «J’ai fait un dernier sondage auprès des hommes, afin de noter leur état mental et physique, car notre séjour au camp Océan n’en a pas été un de bonheur absolu.»[4]

Shackleton avait aussi pour habitude de laisser les hommes faire la grasse matinée après une nuit où ils avaient eu du mal à trouver le sommeil à cause de la température. Lorsque le soleil brillait et que la température était suffisamment clémente pour leur permettre de passer du temps dehors en toute sécurité, Shackleton ordonnait qu’on étende les sacs de couchage et les vêtements dehors pour leur permettre de sécher, afin d’améliorer leur confort. Il encourageait tout le monde à manger à satiété avant ou après les journées où ils devaient se dépenser énormément. À ce sujet, il a écrit:

> Bien que j'aie dû garder à l'esprit la nécessité de se montrer économes à l'extrême, compte tenu de nos maigres réserves de nourriture, je savais combien il était important de faire en sorte que les hommes gardent le sourire, et que la dépression qu'engendraient notre contexte et notre position précaire pouvait être tempérée en augmentant les rations.[5]

Son désir de veiller au bien-être des autres n'a pas faibli au fil des jours qui s'étiraient. En réfléchissant au leadership de Shackleton vers la fin de l'expédition, au cours de la traversée de 1300 kilomètres jusqu'en Géorgie du Sud, Worsley a écrit:

> En me remémorant cette grande traversée, il me semble certain que tant d'efforts prolongés auraient eu raison de quelques-uns de nos hommes si ce n'avait été de Shackleton. Il a pris un si grand soin de ses hommes que, aux yeux de ces durs de durs, cela semblait parfois… frôler la maniaquerie. Si un des hommes frissonnait plus que la normale, il plongeait la main dans la chaleur du sac de vêtements supplémentaires pour en retirer une paire de chaussettes très humides à lui donner.[6]

Shackleton était toujours prêt à faire passer le bien-être des autres avant le sien. Avec altruisme, il se portait volontaire pour assumer des veilles supplémentaires et pour se tenir à la barre pendant de longues périodes – souvent trois fois plus longues que pour les autres hommes.

Sa maîtrise de soi, son refus de s'apitoyer sur son sort et son aptitude à prendre soin des autres sont d'admirables qualités. Mais le fait qu'il ait négligé sa propre santé a indubitablement contribué à sa mort prématurée. Lors de sa dernière expédition, dans un effort pour faire le tour de l'Antarctique, il a subi un infarctus massif. Il a fait venir Macklin, le chirurgien, qui s'était joint à l'expédition afin d'accompagner le Patron une fois de plus. Mais Shackleton a refusé de se faire examiner et, ne tenant aucun compte de l'avis du médecin, est resté sur le pont quatre nuits de suite, montant la garde pendant une tempête.[7]

Quelques jours plus tard, à la station baleinière où *l'Endurance* avait été amarré huit ans plus tôt, il a subi un deuxième infarctus. Mais cette fois-là, l'indomptable leader, qui s'était tant dévoué aux autres, a rendu l'âme, à peine plus d'un mois avant son quarante-huitième anniversaire de naissance.[8]

Leçons pour leaders

Une multitude de preuves démontrent que les leaders efficaces possèdent une grande énergie, résistance et capacité de composer avec le stress. Cela a d'ailleurs du sens, puisque le leadership – surtout en situation extrême – suppose habituellement de longues heures, la prise de décisions malgré l'ambiguïté du contexte et la nécessité de surmonter l'adversité. Et, il arrive qu'on considère des leaders exceptionnels comme des surhommes qui ont le bonheur d'avoir une santé parfaite et une énergie sans bornes.

La personne qui pourrait le mieux illustrer cela, c'est peut-être «Neutron» Jurgen Schrempp, le président de DaimlerChrysler. À titre d'analyste chez J. P. Morgan, Nick Snee, a fait un jour le commentaire suivant: «Il est si débordant d'énergie qu'on a l'impression qu'il vaudrait mieux se mettre en prise de terre avant de le toucher.»[9]

Il se peut que Schrempp ait été la personne parfaite pour raviver la culture moribonde de Daimler. Il recharge ses batteries à la maison, en faisant du tapis roulant, ainsi que du vélo et de l'escalier d'exercice. Ses loisirs se composent notamment d'alpinisme, de safaris, de pilotage d'avions de combat à réaction et de conduite de puissantes Ferraris. Un certain commentaire de Schrempp rend bien la perception qu'il entretient du monde: «Faites du conditionnement physique pendant deux heures, puis prenez une bonne douche froide, et le monde aura déjà changé.»

Comme Shackleton en a clairement fait la preuve, cependant, l'idée selon laquelle tout leader déborde de santé est tout à fait fausse. La santé de Shackleton laissait à désirer, mais en dépit de ses limites physiques il est parvenu à trouver en lui-même le courage et la résistance nécessaires pour les surmonter.

Malheureusement, Shackleton ne se prodiguait jamais à lui-même les soins qu'il prodiguait à son équipage. Une chose est certaine, s'il avait vu ces symptômes chez un de ses hommes, le Patron aurait été le premier à

veiller à ce qu'il reçoive le traitement adéquat. Le fait que Shackleton n'a tenu aucun compte de ses problèmes de santé, et qu'il s'est peut-être senti invincible, l'a empêché de faire les choses qui auraient pu lui permettre de rallonger la durée de son exploration.

Cette attitude n'est pas unique aux explorateurs polaires. Il se peut que Schrempp fasse de l'exercice comme un fou, mais il se passionne également pour les cigarettes et les cigares cubains. Or, bien que le fait de fumer le cigare avec modération puisse ne poser aucun problème, il ne faut pas être un fanatique de la santé pour se demander s'il n'y aurait pas incohérence entre sa routine de conditionnement physique et sa consommation de cigarettes.

Ce problème transcende le comportement du leader individuel. Après le décès soudain du leader de Texas Instruments (TI), je me suis entretenu avec un cadre supérieur de l'entreprise. Il m'a alors décrit le choc qu'avait éprouvé toute l'organisation lorsque Jerry Junkins, P.D.G. et président de l'entreprise, est décédé inopinément lors d'un voyage d'affaires en Allemagne.

Dans son article nécrologique, on le décrivait comme un leader détendu qui n'était ni maniaque du boulot ni sujet aux maladies coronariennes. Pourtant, chez TI, on récompensait les efforts héroïques, les longues heures de travail et le machisme. Or, le décès de leur leader en a poussé plusieurs de l'organisation à remettre en question leurs valeurs et à réfléchir sérieusement aux limites à respecter dans le travail continuel sous pression. Conséquemment à ce choc, on s'est efforcé avec acharnement d'examiner les attentes qu'on imposait aux leaders et à promouvoir le mieux-être parmi tous les effectifs.

Le cas du décès de Junkins est extrême, mais j'ai observé d'autres situations dans lesquelles des leaders sont allés trop loin et ont perdu leur efficacité. Dans un certain cas, un P.D.G. nouvellement nommé s'est mis en tête qu'il devait sur-le-champ «prendre à bras le corps» ses nouvelles fonctions. Cela voulait dire pour lui de longues heures de travail et relativement peu de sommeil. Malheureusement, cela voulait dire aussi qu'il était au bout du rouleau lors des réunions.

Le problème a atteint son paroxysme lorsqu'il s'est mis à somnoler lors des présentations. Dans plusieurs cas, les présentateurs avaient travaillé pendant des semaines à se préparer en vue de l'événement et avaient

attendu avec empressement leur moment de gloire. On comprendra sans peine que c'était décourageant pour eux de voir leur leader s'assoupir en pleine réunion. Heureusement, le P.D.G. a bien accepté le commentaire que je lui ai fait à ce propos lors d'une séance de conseil et a modifié sa conduite. Le problème s'est facilement résolu. Il a arrêté d'essayer de faire plus que ce qui est humainement possible et a gagné en efficacité par le fait même.

Ici, le message est clair. En situation extrême, les leaders doivent se soucier des autres et se tenir informés de la santé de ceux qui travaillent pour eux. Toutefois, ils doivent aussi accepter de bénéficier eux-mêmes de ces bons soins et reconnaître que même la personne la plus énergique qui soit a ses limites.

Il y a d'ailleurs une expression du domaine nautique qui s'applique bien à ce dilemme: «Une main pour le marin et une main pour le navire.» Autrement dit, faites ce que vous avez à faire pour accomplir votre travail, mais veillez à garder une main libre afin d'empêcher une vague de vous entraîner par-dessus bord.

Prenez garde à «la fièvre des sommets»

Comment se fait-il que des gens intelligents puissent perdre complètement de vue leurs limites physiques? Une des causes du problème est un phénomène psychologique connu dans le domaine de l'alpinisme comme «la fièvre des sommets». La personne devient si obsédée par le désir d'atteindre le sommet que tout le reste disparaît de sa conscience.

La funeste expédition de l'Everest en 1996, dont Jon Krakauer a fait le récit dans *Tragédie à l'Everest,* en est un exemple. Sur les vingt alpinistes qui se sont acharnés pour en conquérir le sommet, cinq devaient périr. Or, un de ceux qui ont survécu a subi de si graves engelures qu'on a dû lui amputer l'avant-bras droit, le nez et la majeure partie de la main gauche.

Bien que la véracité de certains éléments du récit de Krakauer ait été mise en doute[10], une seule et même conclusion s'impose: même si la catastrophe a eu pour cause immédiate une «tempête traître», on aurait tort d'attribuer la mort des cinq alpinistes aux mauvaises conditions climatiques. Les causes sous-jacentes sont complexes, mais il est clair que – dans leurs efforts acharnés pour atteindre le sommet – les guides et ceux

dont ils avaient la garde ont complètement perdu de vue leurs limites physiques et psychologiques.

Scott Fischer, qui est mort dans la montagne, était un alpiniste de renommée mondiale. Il était d'une force et d'une résistance légendaires. En 1994, il avait escaladé le pic de 8848 mètres de haut sans oxygène. Mais le jour de l'ascension de 1996, Fischer est allé au-delà de ses forces, comme Krakauer l'a écrit:

> Ce soir-là, dit sa camarade de tente Charlotte Fox, il ne paraissait pas malade. Il remontait le moral de chacun comme un entraîneur de football encourage son équipe avant un grand match.
>
> En réalité, Fischer était épuisé à cause de la tension physique et morale des semaines précédentes. Malgré ses prodigieuses réserves d'énergie, […] quand il parvint au camp IV, il n'en avait presque plus.[11]

Fischer était de constitution forte, mais pas invincible. Bien qu'il cachait son trouble intérieur, la tension et les soucis associés à l'ascension, conjointement avec l'épuisement physique, ont fini par avoir des conséquences.

La propension à faire abstraction de tout ce qui n'est pas l'objectif visé ne se limite par aux alpinistes. On sait que les pilotes de bombardement en piqué finissaient parfois par écraser leur avion en tentant d'atteindre la cible. L'étiquette «fixation de la cible» est différente, mais le phénomène est le même. Il s'agit d'une tendance humaine à se concentrer sur la cible au point qu'on en oublie tout le reste. Or, en contexte de survie, cette obsession peut conduire à la mort.

Leçons pour leaders

En situations professionnelles, la fièvre émotionnelle qu'engendre le désir de respecter les échéances, d'achever des projets ou d'atteindre des objectifs commerciaux peut ressembler dangereusement à celle qu'éprouvent les alpinistes et les pilotes. Les leaders doivent donc être conscients de cette menace et prendre les mesures de protection qui

s’imposent, afin de s’assurer qu’ils gardent la bonne perspective des choses et qu’ils reconnaissent le moment favorable pour monter le campement, de faire demi-tour ou de couper court à un piqué.

Par exemple, on peut consacrer des réunions de processus périodiques à l’évaluation de la santé physique et émotionnelle de l’équipe. Les leaders peuvent contribuer à veiller à ce que les membres de l’équipe prévoient des temps d’arrêt réguliers – ne serait-ce qu’une quinzaine de minutes par jour – pour se regrouper, réévaluer les choses et se détendre. Les leaders peuvent également voir poindre une fixation sur la cible et intervenir au moyen de quelque chose de «complètement différent».

Par exemple, lorsqu’on s’efforçait de concevoir le Pathfinder de Nissan, la pression était extrêmement forte.[12] L’échéance approchait à grands pas, et l’équipe de concepteurs n’avait toujours pas soumis d’esquisse prometteuse. Jerry Hirshberg, président de Nissan Design International, aurait pu exercer des pressions, mais il a choisi d’agir autrement, en fermant l’atelier et en amenant tout le monde – des concepteurs aux secrétaires – au cinéma!

Or, cette décision a servi à améliorer non seulement le moral de l’équipe, mais encore la santé financière de l’organisation. Peu après, les idées ont commencé à jaillir et le projet est revenu sur les rails. À ce sujet, Hirshberg a déclaré: «Notre escapade a coûté à Nissan cinquante entrées au cinéma, cinquante sacs de maïs éclaté et environ cinquante minutes de pause supplémentaire un certain midi. Mais il lui a rapporté une abondance d’idées concernant un produit international représentant des centaines de millions de dollars en investissement dans le développement.»

Trouvez des exutoires pour vos propres sentiments

Shackleton réussissait étonnamment bien à préserver le moral et la santé psychologique de son expédition. Ce que la plupart des autres explorateurs ne réalisaient pas, cependant, c’est que Shackleton devait surmonter ses propres peurs en même temps qu’il gérait les anxiétés des autres.

Il a géré ces forces intérieures potentiellement destructives de plusieurs façons. Par exemple, il s’est entretenu avec Frank Wild, un partenaire en qui il avait pleinement confiance. Il pouvait se confier à Wild d’une manière qui ne lui était pas possible avec les autres.

Il faisait également part de certains sentiments privés à Frank Worsley, le capitaine. À un certain point, lors de la traversée en embarcation, Shackleton, exténué et craignant pour la sécurité de ses hommes, a commencé à se décourager et à s'inquiéter, se retrouvant ainsi au seuil de la dépression. Dans un moment rare, il a dit au capitaine un jour: «Je ne ferai jamais d'autre expédition, cap'tain.»[13]

Shackleton a également tenu un journal intime, dans lequel il notait les doutes qu'il ne pouvait pas confier à d'autres. Ces entrées ont révélé, par exemple, jusqu'à quel point la perte de *l'Endurance* l'a affecté. Après que le navire eut coulé, Shackleton a écrit:

> L'*Endurance* est arrivé au bout de sa route […]. J'ai du mal à écrire ce que je ressens. Pour le marin, son navire représente plus qu'une demeure flottante, et j'avais fondé sur l'*Endurance* davantage que des ambitions, des espoirs et des désirs. Maintenant, tiraillé et gémissant, sa membrure craquant et ses blessures béantes, il renonce à sa vie remplie de sensations fortes au sommet de sa carrière.[14]

Aussi pénible que cette expérience a pu être, sa capacité de noter ses sentiments lui a permis de soulager quelque peu son désespoir.

Puis, il a fini par écrire des lettres aux gens de chez lui. À la suite de sa troisième tentative manquée pour secourir les naufragés restés sur l'île de l'Éléphant, Shackleton était si affolé qu'on pouvait discerner sa misère. À ce sujet, Worsley a fait remarquer: «Ses émotions étaient si profondes que, contrairement à sa conduite subséquente à ses deux premières tentatives, il ne parlait même plus maintenant des hommes laissés sur l'île.»[15] Au creux du désespoir, il a trouvé un exutoire dans une lettre adressée à sa fille, Cecily:

> Je suis très anxieux au sujet de… mes hommes, car ils doivent avoir si peu à manger maintenant. […] Nous avons très peu d'eau, et n'avons pas pu nous laver depuis que nous avons quitté l'Amérique du Sud… mais cela n'est rien, car je ne m'étais pas lavé d'octobre dernier au 25 mai de cette année […].

> J’aurai bien des choses à te raconter… lorsque je retournerai à la maison, mais je ne peux pas les écrire. Je déteste écrire des lettres, mais je tiens à ce que tu reçoives celle-ci pour que tu saches que je pense à toi, ma petite fille.[16]

Ainsi, s’il ne pouvait pas communiquer ses doutes publiquement, il est parvenu à exprimer ses sentiments dans une lettre émouvante qu’il a adressée à sa fille.

Leçons pour leaders

Le leader n’a pas à être un personnage complètement stoïque et solitaire. Il peut, et devrait, s’assurer le soutien et les conseils de ceux qui l’entourent, afin qu’ils l’aident à prendre les bonnes mesures pour l’équipe. Les approches auxquelles Shackleton a eu recours pour faire face à ses craintes intimes suggèrent des manières dont les leaders confrontés à d’autres situations peuvent trouver des exutoires pour leur propre anxiété:

- *Parler à des amis.* Trouvez un Wild ou un Worsley – quelqu’un à qui vous pouvez faire confiance, qui comprend les défis que vous devez relever et qui est capable de gérer les pensées que vous lui avez confiées en toute franchise.

- *Tenir un journal.* Shackleton a exprimé dans son journal beaucoup de ses doutes intimes. Le simple fait de noter vos émotions peut vous procurer un certain soulagement.

- *Envoyer des lettres à la maison.* Communiquez avec ceux qui vous tiennent à cœur, même s’il se peut qu’ils ne comprennent pas entièrement ce que vous vivez. Shackleton a écrit des lettres, même s’il n’avait aucun moyen de les envoyer. Bien entendu, nous avons accès à la technologie qui n’était pas disponible à l’époque des premières explorations polaires, y compris le courrier électronique et la messagerie vocale. Utilisez tout ce qui peut fonctionner. L’idée, c’est de trouver des exutoires qui vous permettront vraiment d’alléger le fardeau du leadership.

- *Consultez un conseiller ou un mentor.* Des rencontres périodiques avec un professionnel peuvent s'avérer inestimables tant pour vous permettre d'exprimer vos sentiments que pour obtenir un point de vue objectif sur les défis qui s'offrent à vous en tant que leader.

Certaines organisations facilitent l'accès à un encadrement. Chez Damark International, par exemple, Mark Johansson occupe un poste unique: il aide les cadres supérieurs à fonctionner de manière plus coopérative, et à surmonter les difficultés et les conflits relationnels au travail.[17]

À titre de directeur du développement des dirigeants et des équipes, Johansson travaille essentiellement en sa qualité de conseiller en relations. Les dirigeants peuvent évacuer leurs frustrations, faire du remue-méninges et se faire conseiller pour régler des conflits interpersonnels. Un cadre a déclaré qu'en parlant avec Johansson il a pu mieux interagir avec ses collègues: «Si ce n'avait été de lui, j'aurais mal interprété des réactions qui étaient neutres ou positives comme étant négatives.»

Les cadres de Damark qui recherchent les conseils de Johansson ont la possibilité d'exprimer leurs sentiments et d'obtenir des conseils qui les aideront à mieux travailler. Toutefois, le fait d'aider des gens à garder une bonne perspective des choses ne doit pas forcément dépendre d'un conseiller officiel. Il s'agit d'un rôle que tout leader efficace est apte à assumer.

Dave Marsing – le vice-président responsable de la technologie et de la production, et directeur général de l'assemblage et de la fabrication à l'essai chez Intel – a appris à la dure l'importance de garder une bonne perspective des choses en période de pression.[18] Après avoir subi un sérieux infarctus (résultant d'un état héréditaire aggravé par le stress, tandis qu'il s'employait à remettre sur les rails une des usines de fabrication de microprocesseurs d'Intel), Marsing s'est fait un point d'honneur d'encourager les autres à garder l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée.

> J'essaie d'être aussi objectif que possible lors des discussions, et si je dois discuter en tête-à-tête avec une personne qui est prompte à s'emporter, je vais m'asseoir à côté d'elle pour m'assurer que rien

> chez moi ne déclenchera une réaction négative de sa part. Dans ce cadre-là, je me montre calme, plus même que la normale. Lorsque les choses se corsent, je change même mon ton de voix. Je m'oblige à prendre une bonne respiration, ou deux bonnes respirations, devant tout le monde pour les amener à se calmer un peu et à parler de choses spécifiques, de solutions.

Marsing ajoute: «Lorsque je conseille les gens qui travaillent sous ma direction, qui dirigent de grandes divisions de l'organisation, je leur dis combien il est important pour eux de passer davantage de temps avec leur famille, de consacrer plus de temps à faire de l'exercice, de se faire aider à effectuer les tâches administratives, plutôt que de faire des journées de travail extraordinairement longues et intenses.»

Son infarctus l'ayant réveillé, Marsing a créé un exutoire pour ses émotions et a trouvé le moyen d'encourager ses collègues aussi à adopter un comportement qui leur permet de vivre moins stressés.

Laissez aller la culpabilité (mais tirez des leçons de vos erreurs)

Ceux qui vivent au *seuil de la survie* se retrouvent souvent obligés de prendre en une fraction de seconde des décisions susceptibles d'entraîner des conséquences désastreuses. Lorsque Joe Simpson et son compagnon d'alpinisme, Simon Yates, se sont retrouvés, par exemple, au sommet d'un pic de 6400 mètres dans les Andes. Tentant de franchir une paroi de glace, Simpson est tombé sur la pente plus bas. Frappant la base de la falaise de ses genoux bloqués, il a senti ses os se fendre, a été catapulté en arrière et a descendu la pense en glissant et en criant, tête première sur le dos.

Yates a pu voir Simpson en train de dégringoler et s'arrêter brusquement. Le genou droit de Simpson, qui avait littéralement explosé dans sa chute, était trop endommagé pour ne jamais pouvoir être rebâti. Simpson était toujours vivant, mais sa vie ne tenait qu'à un fil.

Durant les heures qui ont suivi l'accident, Yates a tenté de descendre Simpson jusqu'au pied de la montage pour qu'il y soit en sécurité. Chaque mouvement s'avérait horriblement douloureux. Or, il leur a semblé avoir une chance d'arriver au terme de leur pénible progression lorsque Simpson

s’est mis à glisser de manière inattendue dans l’air, tournoyant désespérément tandis qu’une avalanche de neige venait le recouvrir.

Plus haut, Yates s’agrippait à la falaise, aussi immobile que Simpson. Deux options s’offraient à lui. Il pouvait s’y cramponner indéfiniment, jusqu’au moment de perdre conscience et de tomber au pied de la montagne. Le cas échéant, Simpson et lui auraient trouvé la mort. Ou encore, il pouvait couper la corde.

Yates a choisi de couper la corde, ce qui l’a rempli de culpabilité:

> Ce n’est qu’après avoir descendu le long de la moitié de la corde que j’ai regardé en bas et que j’y ai vu la crevasse. Du coup, j’ai coincé la plaquette-frein, et me suis arrêté sec. Regardant fixement les sombres profondeurs plus bas, j’ai frissonné d’horreur. Il ne faisait aucun doute que Joe était tombé dans la crevasse. J’étais épouvanté. La perspective de tomber dans ces ténèbres monstrueuses qui s’ouvraient devant moi plus bas m’a fait me cramponner fermement à la corde. Je me suis fermé les yeux et me suis pressé le front contre la corde tendue. Pendant un long moment de nausée, des sentiments de culpabilité et d’horreur m’ont envahi. C’était comme si je venais à la minute même de couper la corde. J’aurais pu tout aussi bien lui mettre un fusil sur la tempe et l’abattre […].
>
> Si je n’avais pas coupé la corde, je serais certainement mort. Pourtant, ayant réussi à m’en sortir vivant, je devais maintenant rentrer à la maison pour raconter aux gens une histoire que peu d’entre eux allaient croire. Personne ne coupe la corde![19]

Yates a fini par surmonter ses remords et – certain que Simpson était mort – est rentré au campement de base.

Simpson avait fait une chute de 30,5 mètres dans la crevasse et était grièvement blessé. Mais il est parvenu à trouver la force de tenter à quatre reprises de sortir avant d’abandonner la partie. Gisant là, captif de la noirceur depuis sept heures, Simpson a fait un rappel jusqu’au fond de la

crevasse. Puis, quelque peu revigoré par la lumière d'un rayon de soleil, sa perception des choses s'est transformée:

> En quelques secondes, ma vision des choses a complètement changé… il y avait quelque chose de positif à faire. Je pouvais ramper et escalader, et m'y employer jusqu'à ce que j'échappe à cette tombe. Avant, tout ce que je pouvais faire, c'était de rester sur le pont en m'efforçant de ne pas avoir peur et de ne pas me sentir seul, et cet état de détresse était mon pire ennemi. Maintenant, j'avais un plan. Le changement qui s'est opéré en moi était renversant. Je me suis senti revivre, plein d'énergie et d'optimisme. Je connaissais les dangers qui me guettaient, des risques réels pouvant anéantir mes espoirs, mais quelque chose me disait que je pouvais les surmonter.[20]

Cette confiance a permis à Simpson de surmonter la douleur que lui causait sa jambe cassée et de continuer sa descente. Coupant son sac de couchage de mousse jaune à l'aide de son piolet, il s'est fait une attelle rudimentaire avec des courroies provenant de ses crampons et de son sac à dos. Ensuite, courbant le dos et se servant de son piolet à manche court comme d'une canne, il a mis au point une façon de se déplacer: «Placer le piolet, lever le pied vers l'avant, consolider, sauter, placer le piolet, lever-consolider-sauter, placer-lever-consolider-sauter.»

Simpson savait que son temps était compté. Étant donné que Yates croirait sûrement que Simpson était mort dans la chute, son partenaire ne tarderait pas à lever le camp. Or, si Yates partait, Simpson était un homme mort. Poussé par cette réalité, il sautait, puis s'est mis à ramper, et – dans les dernières étapes – s'est traîné à reculons pour descendre la montagne.

Trois jours plus tard, Joe Simpson est arrivé en se traînant dans le campement de base, juste au moment où Yates se préparait à lever le camp. Simpson était infirme, mourait de faim et avait subi des engelures, mais il était vivant. Si Yates avait refusé de couper la corde, ou avait renoncé à survivre au sentiment de culpabilité, les deux alpinistes auraient certainement trouvé la mort dans la montagne.

Leçons pour leaders

Le fait même de diriger en situation extrême amène les leaders à vivre des circonstances qui les obligent à prendre des décisions difficiles. Certaines de ces décisions seront les mauvaises, des erreurs de jugement seront commises, et ces erreurs risqueront d'amener quelqu'un à se faire des reproches.

Bien qu'il faille éviter de commettre des erreurs, dans la mesure du possible, les leaders qui y reviennent sans cesse ne font qu'aggraver le problème. Les sentiments de culpabilité risquent de distraire, de causer une perte de concentration et de rendre incapable de relever le défi suivant.

Michael Dell, président et P.D.G. de Dell Computers, reflète cette philosophie dans *Dell, le modèle direct*, l'histoire de son cheminement depuis le dortoir de l'université jusqu'à la salle de conférence d'une organisation valant 18 milliards de dollars. Il a consacré un chapitre entier à «un difficile apprentissage», et conclut ainsi:

> Quelqu'un a dit un jour que ce qui faisait la différence entre Dell et d'autres sociétés, c'était que nous ne refaisions jamais deux fois la même erreur. Nous avons toujours vu dans nos erreurs l'occasion d'apprendre à ne pas récidiver. À l'évidence, nous avons commis de grosses erreurs – ce que nous appelons parfois avec humour de «colossales opportunités d'apprentissage». Heureusement, les enseignements que nous en avons tirés nous ont aidés à identifier et à appliquer les pratiques qui ont constitué les bases solides de notre future croissance.[21]

La philosophie tournée vers l'avenir de Dell a beaucoup contribué à la réussite de l'entreprise et montre la voie à ceux qui se retrouvent à diriger en situation extrême. Prenez des décisions, faites des erreurs et faites aller votre équipe de l'avant.

Journal de bord

1. Prenez du recul et faites le point sur votre santé. Prenez-vous soin de vous-même, ainsi que de ceux qui travaillent pour vous? Que pouvez-

vous faire de plus pour préserver votre résistance en tant que leader?

2. Réfléchissez à un défi, à un changement ou à un «sommet» auquel vous êtes actuellement confronté. Que pouvez-vous faire précisément pour garder une bonne perception des choses et éviter «la fièvre des sommets»?

3. Évaluez votre bien-être émotionnel et votre résistance au stress. Vers qui vous tournez-vous lorsque vous avez besoin de laisser libre cours à vos émotions? Identifiez une personne, une démarche ou une activité qui vous permettra d'évacuer le stress et de reprendre de l'énergie.

4. Pensez à une occasion où vous avez commis une erreur grave ou à un moment où vous avez été déçu. Avez-vous permis à la culpabilité ou à la frustration de vous distraire? Le cas échéant, quels changements avez-vous apportés pour vous permettre de revenir dans la bonne voie? Devez-vous modifier la façon dont vous réagissez normalement aux erreurs – surtout ces «grandes occasions d'apprendre»?

5

Le message de l’équipe

Stratégie n° 5

Renforcez constamment le message de l’équipe: «Nous ne formons qu’un – nous vivrons ou mourrons ensemble.»

> Shackleton s’opposait toujours à l’idée de diviser le groupe, éventualité qu’il avait la grande sagesse de refuser de considérer… bien que la tentation d’explorer… s’avérait presque insurmontable.[1]
>
> *Frank A. Worsley*

Le travail d’équipe est devenu quelque chose comme un cri de ralliement pour les organisations à haute performance des temps modernes. Parfois, ce terme revient si souvent qu’il semble n’être qu’un de ces mots à la mode dans les organisations. Les leaders invoquent le mantra du travail d’équipe, et cela, que la tâche à accomplir exige ou non qu’on fournisse un effort collectif. Ou encore, comme cela se produit dans nombre d’organisations scolaires, on prêche le travail d’équipe, mais c’est la réalisation personnelle qu’on récompense.

Comment expliquer que le travail d'équipe soit si prisé? Bien que le concept du travail d'équipe puisse être capricieux, c'est qu'en réalité le seul moyen qu'ont la plupart des organisations de relever avec succès les défis auxquels elles sont confrontées consiste pour elles à unifier leurs efforts. Rien d'étonnant alors à ce que, dans la liste «All Star» du magazine *Fortune*, sur laquelle apparaissent les organisations les plus admirées du monde, le travail d'équipe figure sans cesse parmi les composantes clés de leur culture organisationnelle. Qu'on se trouve dans le désert, dans une salle de classe ou dans les bureaux d'une organisation, toute réussite durable dépend d'efforts de cohésion. Dans le présent chapitre, nous explorerons des tactiques visant à créer une équipe solide et à communiquer un message percutant d'unité.

Établir une identité commune

Ernest Shackleton ne doutait aucunement du fait que leur survie dépendait d'un travail d'équipe exceptionnel. Considérant les conditions auxquelles l'expédition Imperial Trans-Antarctic était confrontée, elle aurait gaspillé de l'énergie en se divisant. En fait, ce manque d'harmonie aurait pu devenir une question de vie ou de mort.

Comme Shackleton mettait continuellement l'accent sur le travail d'équipe dans tout ce qu'il faisait, il est curieux qu'il n'ait pas abordé le sujet de manière plus explicite dans *South* – son récit de l'expédition. Il se peut qu'il ait compris si clairement l'importance d'avoir une équipe solidaire qu'il n'a pas vu la nécessité de la souligner. Il avait certainement discerné le danger potentiel d'une fragmentation lors de son expédition antérieure avec Scott, lors de laquelle les frictions interpersonnelles abondaient. Ou il se peut qu'il ait simplement compris d'instinct l'importance d'avoir une équipe solidaire – conviction qu'il avait le don de communiquer aux autres.

Il est clair que la capacité des gens de travailler en collaboration lui trottait dans la tête depuis le début. Par exemple, lorsqu'il a eu une entrevue avec Reginald James, qui est devenu ultérieurement le médecin de l'expédition, il a demandé si le scientifique en herbe savait chanter. En fait, il ne voulait pas savoir si James possédait des aptitudes vocales. En lui demandant s'il pouvait «brailler un peu avec les gars»[2], Shackleton

cherchait indubitablement à savoir si James saurait vivre et travailler avec les autres dans des conditions difficiles en milieu très fermé.

Mises à part certaines exceptions notoires, Shackleton semble avoir bien réussi à choisir un groupe de gens aptes à travailler ensemble. Mais il est clair qu'il n'a pas formé un groupe homogène qu'on pouvait s'attendre à voir s'unifier de lui-même. Il y avait dans le groupe des tempéraments variés: certains étaient enjoués et grégaires, d'autres introvertis et réservés. Il y avait des médecins, des scientifiques, des marins et des artistes. Shackleton n'a pas simplement tenu pour acquis que le travail d'équipe se concrétiserait de lui-même.

Presque tout ce qu'il faisait avait pour but de promouvoir le message de l'unité de l'équipe. Avant que *l'Endurance* ne coule, par exemple, Shackleton réunissait tout l'équipage dans le carré des officiers après le repas du soir. Ces rencontres servaient à amener les membres de l'équipage à discuter spontanément et à tisser entre eux des liens, qui allaient revêtir une si grande importance plus tard dans le voyage.

Comme les jours s'étiraient, Shackleton a proposé que tous se fassent couper les cheveux, et il s'est porté volontaire pour se faire tondre le premier. Voici comment Worsley décrit la scène:

> S'étant saisi de la tondeuse, [Rickenson] s'est donné à cœur joie à sa tâche jusqu'à ce qu'il ne reste plus un seul cheveu, et jusqu'à ce que sa victime ressemble à un empereur romain. Puis les rôles ont été inversés, et nous y sommes tous passés… nous ressemblions à un groupe de condamnés. Une fois le cirque terminé, on a pris une photo officielle du groupe «pour immortaliser cette soirée et pour nous guérir, le cas échéant, de toute vanité.»[3]

L'incident, bien qu'il ait été comique, constituait beaucoup plus qu'un divertissement. Par cette cérémonie et cette coupe de cheveux, les hommes ont également affirmé de manière frappante leur identité commune.

Cette identité commune devait continuer de croître au fur et à mesure que leur aventure se déroulerait. Plus tard, lors des marches avec les traîneaux, le groupe a progressé par relais afin de veiller à ce qu'il reste ensemble si la banquise devait se fendre. Au camp Océan, on gardait les

tentes ensemble. Même ultérieurement, lors de la traversée en embarcation vers l'île de l'Éléphant, les trois canots de sauvetage sont demeurés continuellement en contact.

Cette constante affirmation de l'unité de l'équipe a eu pour résultat, lorsque Shackleton a été forcé de diviser l'équipage et de partir pour la Géorgie du Sud, vers la fin de l'expédition, de préserver intact le sentiment de cohésion de l'équipage. Personne ne craignait que ses compagnons abandonnent les «naufragés» – car tous ne formaient qu'un.

Voyez le contraste entre cette situation extrême en Antarctique et celle que Jon Krakauer a décrite concernant l'expédition de l'Everest. Le 9 mai 1996, des dizaines d'alpinistes ont campé côte à côte, se préparant à monter à l'assaut du sommet. À en juger par leur équipement, les alpinistes de l'Everest étaient bien mieux préparés que quiconque de l'équipe de Shackleton. Au lieu d'avoir des sacs de couchage faits en peaux de rennes et des tentes de lin, ils se sont munis d'articles de nylon indéchirable et des meilleurs vêtements chauds qui soient.

Grâce au travail acharné d'un sherpa, Sandy Pittman, personnalité en vue dans la haute société newyorkaise, a pu se munir d'un téléphone mobile de 13,6 kilos qui allait lui permettre de transmettre des informations par l'Internet à 7925 mètres d'altitude. Ils disposaient de tout ce que l'argent pouvait leur procurer, mais il leur manquait la seule chose que l'argent ne pouvait leur procurer sur l'Everest: le travail d'équipe.

Voici comment Krakauer décrit la scène:

> Cette nuit-là, entassées dans des abris dressés côte à côte, il y avait peut-être plus de cinquante personnes sur le campement, et cependant, un étrange sentiment d'isolement flottait dans l'air. Le hurlement du vent empêchait de se parler d'une tente à l'autre. Dans cet endroit perdu, je me sentais séparé – affectivement, spirituellement, physiquement – des autres grimpeurs à un point que je n'avais jamais connu lors de mes expéditions antérieures. Nous n'étions une équipe que de nom, pensais-je avec tristesse. Dans quelques heures, nous quitterions le camp en groupe, mais en réalité nous grimperions isolément en n'étant reliés aux autres ni par une corde ni par un sentiment de loyauté. Chacun montait pour soi. Et il en allait de même pour moi.[4]

Dans un autre contexte, cette fragmentation, cet isolement et ce manque d'unité auraient pu ne pas se révéler fatals. Toutefois, si on ajoute à tout cela une tempête inattendue, des guides épuisés et l'altération cognitive qui se produit dans la «zone de mort» où l'oxygène se fait rare, le mélange s'avère mortel.

Des alpinistes, tombés sur d'autres qui gisaient dans la neige au seuil de la mort, passaient leur chemin sans leur offrir de nourriture, d'eau ou d'oxygène. Ils passaient outre sans rien dire, comme quelqu'un l'a expliqué ultérieurement: «Nous étions trop fatigués pour les aider. Au-dessus de 8000 mètres, la moralité est une chose que l'on ne peut pas se permettre.»[5]

Leçons pour leaders

J'ai connu des organisations qui fonctionnent comme l'expédition de l'Everest. Il y a, par exemple, une institution financière internationale qui s'est fait connaître comme «le parc à bois d'œuvre». Tentant d'établir une présence aux États-Unis, cette institution a engagé un certain nombre de preneurs fermes armés de contrats ayant les dimensions de bois d'œuvre, comme deux sur quatre ou trois sur dix. En termes économiques, cela se traduit par des contrats de rémunération garantie de 2000000$ annuellement sur quatre ans (2 sur 4), de 3 000 000$ annuellement sur dix ans (3 sur 10), et ainsi de suite.

Cette structure de rémunération a engendré une culture individualiste au sein de laquelle la loyauté envers l'organisation était pratiquement inexistante. Le problème, c'est que la réussite financière de l'institution dépendait de la capacité de faire de l'argent «entre les boîtes», c'est-à-dire entre les différentes divisions de l'institution. Cela exigeait de la part des preneurs fermes, des banquiers commerciaux et institutionnels, et d'autres au sein de l'organisation, qu'ils collaborent entre eux. Or, sans identité ou loyauté commune, ce travail d'équipe s'est rarement concrétisé.

Pour connaître la réussite en situation extrême, il faut adopter une perception différente des choses, et il est possible de favoriser ce sentiment d'identité de plusieurs manières. Par exemple, on peut se servir avec efficacité d'énoncés de valeurs pour créer une culture et une identité communes. Les effets ne sont pas automatiques, et il y a des contextes dans lesquels les énoncés de valeurs d'une organisation ne sont guère plus

qu’une façade. Ils décorent bien les murs, mais ne servent pas à grand-chose. En conseillant une organisation, par exemple, on m’a déjà demandé d’élaborer un énoncé de valeurs corporatives parce que les cadres supérieurs étaient trop occupés pour y participer. Comme quelqu’un l’a fait remarquer: «C’est vous l’expert, chargez-vous-en.» Mais confronté à leur manque d’engagement, j’ai refusé d’assumer cette tâche.

Par contre, j’ai connu d’autres organisations dans lesquelles on prenait au sérieux les énoncés définissant les valeurs organisationnelles et on les utilisait avec une grande efficacité. Chez Johnson & Johnson, on m’a demandé de créer un sondage qui permettrait de vérifier dans quelle mesure on mettait en pratique le «credo» corporatif au sein de l’entreprise.

Après avoir interrogé des employés dans toute l’entreprise, je me suis rendu compte que, non seulement ils connaissaient le credo, mais encore ils s’en servaient comme guide pour prendre des décisions d’affaires. Par exemple, on a cité ce credo comme source importante de direction lors de la crise du Tylenol. Il constituait une composante de base de la culture organisationnelle, qui contribuait à définir l’identité commune de chaque membre de l’organisation.

Les actions des cadres supérieurs peuvent contribuer à unifier une organisation, mais l’esprit de collaboration peut également naître par d’autres moyens. En 1998, par exemple, Ann Livermore – alors directrice des logiciels et du soutien chez Hewlett Packard – s’est jointe à William V. Russell, le chef des ordinateurs UNIX de l’organisation, afin d’explorer une stratégie Internet pour HP.[6]

Après avoir analysé plusieurs présentations de produits émanant de chaque division, Livermore et Russell ont coopéré à la commercialisation d’un service de technologies Internet. Ils ont commencé à concevoir des forfaits avec les ordinateurs et les logiciels des deux divisions, pour en faire des solutions de produits Internet unifiées destinées aux clients de l’entreprise. Les résultats prometteurs qu’ils ont obtenus dès le début grâce à cette combinaison les ont poussés à faire une demande radicale, à savoir que leurs deux divisions soient fusionnées. De plus, chacun s’est engagé à apporter son soutien à la personne qui serait nommée chef de la nouvelle entité.

Le P.D.G. de H.P. à l’époque, Lew Platt, a donc fusionné les deux divisions pour créer Enterprise Solutions. C’est Livermore qu’on a choisie

pour diriger la nouvelle unité; Russell est devenu son bras droit. Selon le directeur général du marketing, Nicholas J. Earle: «C'était toute une affaire – comme si on réunissait deux armées […] l'Internet s'est fait le grand unificateur.»

Entretenez les liens de communication

L'établissement d'une identité commune est le premier pas à faire pour créer l'unité, mais il faut plus encore pour renforcer le message de l'équipe. Afin d'entretenir le sentiment d'interdépendance, il faut entretenir les liens de communication de toutes les façons possibles.

Le 25 janvier 1990, un Boeing 707 transportant 159 passagers sur le vol 52 de la compagnie aérienne Avianca s'est écrasé sur une colline boisée de Cove Neck, dans le Long Island, à la suite d'une panne de carburant. Sous l'impact, l'avion s'est déchiré en deux sections, et le nez de l'appareil est allé se poser sur la terrasse d'un vieux couple terrifié.

La scène était horrible. Il y avait des débris et des bouts d'épave éparpillés partout. Des masques à oxygène pendaient aux arbres, des cris emplissaient l'air, des enfants pleuraient, et les sauveteurs avaient très peu de lumière pour travailler.

Les soixante-treize personnes qui étaient mortes dans l'écrasement se trouvaient parmi les survivants, des enfants étaient séparés de leurs parents et beaucoup de passagers ne parlaient qu'espagnol. Les risques de confusion étaient donc énormes. Mais malgré le danger que l'avion explose, les policiers, les sapeurs pompiers, les médecins, l'unité paramédicale et les volontaires de la place ont uni leurs efforts pour extraire les passagers des débris. Joan Imhof, qui a joué un rôle clé dans les efforts de sauvetage, décrit la scène de manière frappante:

> Notre but était de sauver des vies. Des gens ordinaires faisaient des choses qu'ils n'avaient jamais faites auparavant, travaillant côte à côte avec des chirurgiens dans ce milieu cauchemardesque, appliquant des garrots, et réconfortant les survivants du mieux qu'ils le pouvaient. Les mots nous manquent pour expliquer une telle situation. Les gens rejetaient toute autre pensée et se concentraient sur la tâche à accomplir.[7]

Les efforts de sauvetage se sont poursuivis presque sans arrêt. Pendant des heures, des sauveteurs se sont employés à extraire des gens de l'avion, à séparer les morts des survivants et à tenter d'aider des enfants terrifiés à retrouver leurs parents. Le travail d'équipe était extraordinaire, mais s'avérait aussi exigeant physiquement et très éprouvant sur le plan émotionnel. Tandis qu'elle cherchait à sauver des vies, Joan a été frappée de la manière dont les sauveteurs interagissaient:

> Des gens se croisaient, tendaient la main pour en saisir une autre pendant un instant. Ou ils se regardaient, se faisaient une brève remarque, pour ensuite reprendre le travail. Il arrivait que certains se fassent l'accolade ou un signe de tête, puis continuent d'appliquer des bandages ou de déplacer des corps vers le lieu qui servait de morgue. Les gens avaient besoin de ce contact bref mais significatif pour continuer de travailler avec détermination. Cela nous ragaillardissait.

Par la suite, elle a rencontré un chirurgien pour discuter avec lui des événements de cette fameuse nuit. Ils ont ainsi parlé dans le vestibule de l'hôpital du sauvetage, du nombre de passagers qui avaient pu être réchappés et de l'expérience qu'ils avaient vécue. Au terme de cette conversation animée, elle a réalisé qu'ils avaient discuté en plein milieu du vestibule, inconscients de tous les gens qui circulaient autour d'eux, sans jamais se perdre l'un l'autre de vue, et en se tenant par les mains.

Ce contact spontané, qu'il ait pris la forme d'une accolade, d'un commentaire ou d'un simple regard, a servi de tissu conjonctif qui a permis à l'équipe de se tenir unie tandis que ses membres travaillaient avec efficacité à sauver des vies. Il s'agissait d'un effort de sauvetage extraordinaire, rendu possible – en partie – par la capacité qu'avait chaque personne de rester en contact avec les autres membres de l'équipe.

Les sauveteurs de l'Avianca pouvaient se regarder, se parler entre eux et même se faire l'accolade. Mais il est possible d'utiliser les liens de communication pour maintenir une équipe unie même lorsqu'il est impossible d'avoir un contact humain ou un contact visuel.

Les prisonniers de guerre (PG) américains enfermés dans la prison Hanoï Hilton, au Nord Viêt-nam, étaient isolés les uns des autres, et ont été

placés en isolement cellulaire, torturés et soumis à des efforts destinés à fragmenter systématiquement le groupe. Mais les PG ont maintenu leur sens de l'intégrité et sont demeurés solidaires les uns des autres, employant une langue seconde connue sous le nom de «Tap Code».[8] En tapant contre les parois épaisses qui séparaient les cellules de la prison, les PG ont pu communiquer au moyen d'un tableau alphabétique composé de cinq rangées et cinq colonnes de lettres, comme l'illustre la Figure 5-1.

Le «A» – première rangée, première colonne – se transmettait ainsi: *toc, toc.* Le «B» – première rangée, deuxième colonne – se transmettait ainsi: toc, (pause), *toc, toc.* À chaque lettre de l'alphabet correspondait donc un code unique. Au «K», qu'on omettait, on substituait le «C».

La communication clandestine se poursuivait ainsi toute la journée et toute la nuit. Comme un des PG l'a décrit: «Lorsque tout le monde s'y mettait, on aurait dit un repère de pics-bois fugitifs.» Pour signaler l'arrivée d'un nouveau prisonnier, les PG se transmettaient la séquence que tous les Américains connaissaient – «Rasage et coupe de cheveux» – et attendaient la réponse: «Deux bits.» Les Nord-viêtnamiens ont tenté d'intercepter les messages, mais comme ils ne connaissaient pas la cadence à respecter, ils se trompaient toujours dans la réponse et ne pouvaient jamais savoir en quoi ils se trompaient.

Les prisonniers ont transmis l'équivalent de *Guerre et Paix* à maintes reprises lors de leur captivité. Ils ont gagné de la vitesse, réussissant a transmettre cinq ou six mots la minute. Ils redoublaient également d'ingéniosité dans la découverte de nouvelles façons d'employer le Tap Code. Ils transmettaient des codes avec un balai, une pelle, en faisant miroiter une casserole par des trous. Ils toussaient, reniflaient, crachaient et éternuaient. Comme ils avaient souvent le rhume, la communication ne se détectait pas.

Ils se servaient du code pour transmettre des informations, bien entendu, mais aussi pour accomplir beaucoup plus que cela. Les prisonniers ont communiqué ainsi entre eux pendant des années, sans jamais se voir le visage les uns des autres. Cependant, les PG étaient si étroitement liés qu'ils connaissaient les humeurs les uns des autres, simplement au son de la transmission. Des étrangers qui ne s'étaient jamais rencontrés pouvaient interpréter la colère, la tristesse et le bonheur à travers les parois de leur prison.

Leurs geôliers ont tenté plusieurs fois d’empêcher les prisonniers de s’encourager entre eux en les séparant. Mais ils n’y sont jamais parvenus, et la communication s’est toujours poursuivie.

Figure 5-1.
Le Tap Code

Leçons pour leaders

Peu d’organisations sont appelées à relever des défis aussi exigeants sur le plan émotionnel que celui de coordonner le sauvetage des survivants d’un écrasement d’avion ou de maintenir l’identité collective chez des prisonniers de guerre. Mais il demeure toujours important de communiquer fréquemment afin d’entretenir un sentiment d’unité au sein de l’équipe.

Traditionnellement parlant, nous avons eu le privilège de travailler en étroite collaboration avec d’autres membres d’équipe, c’est-à-dire d’apprendre à regarder les autres dans les yeux et à communiquer face à face. Par contre, les équipes sont de plus en plus dispersées géographiquement, ce qui les oblige à compter sur d’autres moyens de communication: le courrier électronique, les lettres, les appels téléphoniques et les vidéoconférences.

Nous commençons à peine à découvrir comment utiliser ces moyens de communication avec efficacité. J’ai souvent entendu des gens se plaindre de ce que les moyens électroniques dépersonnalisent le milieu de travail, privant les organisations de la qualité personnelle qui constitue un élément

si important des rapports humains. Cependant, il semble s'avérer de plus en plus que les gens sont capables de travailler ensemble avec efficacité de manières jamais crues possibles avant l'avènement de ces nouvelles technologies. L'efficacité avec laquelle on a pu communiquer avec le Tap Code du Hanoï Hilton les nuances d'humeur laisse entendre qu'il n'y a rien d'inhérent au courrier électronique qui empêche que des rapports puissent s'établir. En fait, la multiplication des romances sur l'Internet prouve clairement qu'il est possible à une forme d'intimité de se développer à distance.

Le défi, dans tout cela, c'est de veiller à ce que l'efficacité de la technologie soit liée à la dimension personnelle, qui est si importante à la cohésion de l'équipe. De plus, étant donné que différentes personnes se sentent à l'aise avec différents moyens de communication, il est nécessaire d'avoir recours à divers canaux. La poignée de main a, somme toute, fait ses preuves au fil du temps comme façon d'établir des rapports avec d'autres êtres humains.

Lawrence Weinbach, d'Unisys, est un leader qui prend la communication au sérieux. Lorsque Weinbach en est devenu président et P.D.G., les piètres performances de l'entreprise avaient amené ses 33000 employés à perdre confiance dans l'organisation et en eux-mêmes. Or, Weinbach était déterminé à regagner leur confiance et à transformer Unisys en une entreprise de services efficace.[9]

Premièrement, il a pris la route, pour rendre visite à plus de 12000 employés au cours des trois mois suivants. Son message: Les employés auraient beau le considérer comme un meneur d'hommes, mais en définitive c'est sur leurs épaules que reposait la réussite de l'entrerpise. Deuxièmement, il a obtenu des employés qu'ils lui fournissent des idées sur la manière de mieux interagir avec les clients. En six semaines, il a reçu 4500 suggestions par courriel. Weinbach a ainsi répondu à plus de 2 000 messages, et s'est fait aider pour répondre à ceux qui restaient. Troisièmement, il a lancé une rubrique intitulée «Demandez à Larry» sur l'Intranet de l'organisation dans le but de répondre aux questions plus générales qu'on lui posait. Quatrièmement, il a envoyé une lettre circulaire mensuelle aux employés, afin de leur donner le sentiment de participer à ce qui se passait.

De plus, Weinbach a encouragé les employés à participer à deux des principaux efforts de l'entreprise: la réduction de la dette et l'amélioration de l'image publicitaire. Il a promis aux employés des avantages sociaux supplémentaires s'ils faisaient accroître les recettes et diminuer les créances. Il a créé un concours par lequel il invitait les employés à trouver un nouveau slogan pour l'organisation. Près de 4500 employés lui ont soumis leurs suggestions; les dix gagnants ont reçu chacun 100 actions du capital.

Unisys doit aux méthodes de communication de Weinbach d'avoir considérablement amélioré le moral et la productivité des employés, tout en réalisant une reprise sur le plan financier. Comme Weinbach l'a déclaré: «Je me sers de la communication pour faire comprendre aux gens ce que j'appelle "le facteur X", le facteur de réussite qu'on devait s'employer à bâtir en fonction de l'efficacité avec laquelle ces 33 000 personnes étaient motivées à accomplir ce que je les croyais capables d'accomplir.»

Gardez tout le monde informé, engagé et en réflexion par rapport à des solutions

L'équipe unifiée, c'est celle dont tous les membres comprennent en quoi consiste la tâche à accomplir et qui se sent profondément responsable de la réussite des efforts du groupe. Pour que cela se produise, chaque personne doit se représenter clairement les défis auxquels l'équipe est confrontée. Cela implique la communication franche d'informations, d'options et des conséquences potentielles relatives aux choix faits. Or, l'unité de l'expédition transantarctique reflète, de plusieurs manières, la capacité qu'avait Shackleton de créer ce vaste sentiment d'engagement actif.

Shackleton était un leader proactif qui a assumé beaucoup de responsabilités personnelles. Il prenait lui-même part à presque tous les aspects de l'expédition, y compris les détails routiniers concernant la préparation des repas et la manière dont ils allaient vivre ensemble. Il a bien réfléchi à la marche à suivre en cas d'urgence, comme le plan qu'ils allaient suivre s'ils devaient lever le camp rapidement. Il s'est creusé les méninges pour résoudre les questions de vie ou de mort quant au moyen pour eux d'obtenir des secours – décidant, par exemple, qui allait faire la traversée en embarcation de la mer Scotia.

C’est donc remarquable qu’il ait pu soutenir ce niveau d’engagement personnel tout en créant un sentiment profond de dynamisation et en encourageant l’initiative personnelle chez autrui. Parmi les éléments clés de cette dualité, il y avait sa capacité de garder les gens psychologiquement engagés et continuellement en train de réfléchir à des moyens viables de surmonter les obstacles auxquels ils étaient confrontés. Il ne fait aucun doute qu’il avait des motifs doubles: d’une part, il souhaitait maintenir le moral, d’autre part, il voulait obtenir des idées pratiques pouvant contribuer à leur survie.

Comment arrivait-il à exprimer fermement ses propres idées, tout en veillant à ce que les gens continuent de réfléchir à des solutions possibles? Une des mesures qu’il a prises consistait à créer «le Comité directeur», un noyau de conseillers fiables. Le Comité directeur – qui se composait de Frank Wild, Frank Worsley et Frank Hurley – a tranché toutes les questions majeures.

«Le Quorum», comme Hurley se plaisait à appeler le groupe, avait convenu à l’unanimité d’établir le camp Océan après que la marche avec les traîneaux eut échoué. Le comité soupesait également le pour et le contre des options difficiles qui se présentaient à eux. Les choix étaient désagréables et leurs conséquences incertaines. Comme Worsley l’a décrit, le Comité directeur a délibéré et s’est préparé:

> […] en vue de la pire des éventualités, celle de devoir passer un autre hiver sur la banquise. […] Par contre, si d’ici la fin janvier nous avons dérivé suffisamment, ce qui est probable, pour nous approcher de la terre de Graham, ou des Orcades, il est possible que nous fassions l’un ou l’autre en empruntant les passes navigables que nous espérons trouver au milieu des champs de glaces. […] La troisième possibilité est risquée mais nécessaire, et nous amènerait à nous diriger vers l’ouest à la fin de janvier, abandonnant les canots de sauvetage mais utilisant comme traîneau la petite plate que le charpentier a fabriquée. C’est ce que nous ferions seulement si nous nous arrêtions de dériver… alors… nous serions relativement certains que nous serions autrement obligés de passer l’hiver sur la banquise, courant le risque qu’elle se fende et écrase les canots en pleine nuit d’hiver sombre.[10]

Bien que Shackleton eût de solides idées concernant les bonnes mesures à prendre, il écoutait les conseils que le Comité directeur avait à lui donner, et dont les réunions l'ont influencé. De plus, ce groupe de conseillers a contribué à former le solide noyau de soutien dont Shackleton allait avoir besoin ultérieurement, au fur et à mesure que leurs chances de survie diminueraient, et que les risques de mutinerie et de démission augmenteraient.

Aussi important le Comité directeur fût-il, Shackleton ne voulait néanmoins pas s'y limiter et consultait donc aussi les autres membres de l'équipage. Lorsqu'il faisait ses tournées, Shackleton demandait continuellement: «Y a-t-il quelque chose que nous ne fassions pas déjà et que nous devrions faire?»[11]

Bien entendu, il ne prenait pas de décisions par vote majoritaire, ni ne retenait toutes les suggestions faites. Cependant, Shackleton était accessible et donnait à chaque personne le sentiment de jouer un rôle par lequel elle influençait le cours des événements. Surtout lorsqu'il y avait un changement de plan – comme cela se produisait souvent – le Patron encourageait les hommes à discuter et à commenter en toute franchise. Résultat: Tous avaient l'impression que leur opinion comptait.[12]

Leçons pour leaders

L'information est réellement synonyme de pouvoir. On peut la communiquer ouvertement, ou encore la garder jalousement et la transmettre au compte-gouttes. Mais je n'ai jamais connu d'équipe cohésive qui retenait des informations cruciales ou qui la limitait à quelques décideurs clés.

Cela ne veut pas dire qu'il faut communiquer sur-le-champ tout détail propre à une situation ayant cours sans même l'interpréter. Il y avait des moments où Shackleton attendait que l'équipage se soit reposé pour lui annoncer de mauvaises nouvelles, et tout leader doit tenir compte de l'à-propos et du contexte de la communication d'informations. Toutefois, pour qu'un groupe connaisse la réussite en situation extrême, il est nécessaire que tous ses membres comprennent les faits essentiels de la situation et qu'ils les intègrent à leur conscience collective.

Afin de modifier la culture chez Ford, Jacques Nasser – faisant d'abord partie de l'équipe de direction de Ford et agissant maintenant comme son P.D.G. – a fait suivre un programme éducatif intensif à chacun des 55000 salariés de l'entreprise.[13]

Ce programme, qui s'étendra jusqu'à englober les salariés payés à l'heure, vise à communiquer deux concepts fondamentaux: premièrement, les employés devraient réfléchir comme des actionnaires; deuxièmement, l'organisation dans son ensemble devrait être en mesure de répondre promptement – sinon de les anticiper – aux besoins des clients. Le programme de Ford est donné sur le lieu de travail par les gens de la place; ceux à qui on enseigne, enseigneront à leur tour à ceux qui travaillent immédiatement sous leur direction. En devenant enseignants, les employés aident à renforcer le processus de changement et à amener toute l'organisation à s'y engager plus à fond.

À ce sujet, voici l'avis de Nasser:

> Nous avons réalisé que le changement devait être compris de tous. Chaque cadre, chaque concepteur, chaque ingénieur, chaque personne dans les usines devait changer sa façon de concevoir les choses. Or, le seul moyen de changer cela en chaque personne, c'est selon moi par l'enseignement. Nous avons découvert que l'enseignement est un moyen incroyablement efficace pour changer une organisation. Grâce aux programmes de formation auxquels nous avons eu recours les trois dernières années, nos effectifs ont réussi à obtenir un chiffre d'affaires de 2 milliards de dollars, soit par l'accroissement des recettes ou par la réduction des coûts. Et, s'ils ont obtenu [ces résultats], c'est parce que leur conception des choses a changé.

En informant chaque personne au sein de l'organisation de ce qui la concerne et des défis qu'elle est appelée à relever sur le marché, Nasser a permis aux employés d'être en meilleure position pour se concentrer sur les problèmes à régler et pour suggérer des solutions possibles.

Mettez à profit les talents de tous – et réglez les problèmes de performance de manière constructive

Shackleton a fait preuve d'une compréhension unique du tempérament et des compétences de chacun, et ensuite de la capacité de combiner ces qualités avec les besoins propres à l'expédition. Résultat: tous les membres de l'équipage ont contribué du mieux qu'ils le pouvaient, et Shackleton a réussi ainsi à éviter plusieurs problèmes de performance qui auraient pu surgir autrement. Il lui est arrivé, néanmoins, de devoir ramener des gens dans le droit chemin. Sa capacité de gérer de mauvaises performances était plutôt surprenante, compte tenu de sa sensibilité inhabituelle aux sentiments d'autrui.

Cette sensibilité, un incident qui s'est produit lors de la périlleuse traversée vers la Géorgie du Sud l'illustre bien. À cause des vagues qui frappaient continuellement le canot, le tabac à mâcher que l'équipage transportait a fini par se désintégrer. Les feuilles se sont mises à flotter dans le ballast et à se mêler aux poils des peaux de rennes des sacs de couchage, produisant un mélange odoriférant.

Un marin ingénieux a eu alors l'idée de ramasser les feuilles, de les faire sécher sur le poêle Primus, pour en faire des cigarettes, se servant de papier hygiénique détrempé pour les rouler. Lorsque l'inventeur a offert ce cadeau tout particulier au Patron, Shackleton s'est fait un devoir d'en prendre quelques bouffées, pour ensuite le refiler aux autres dès que le donateur a eu le dos tourné.[14]

Autant il s'évertuait à ne froisser personne, Shackleton ne traînait pas lorsqu'il devait prendre des mesures correctives. L'excentrique Orde-Lees, par exemple, avait décidé de descendre faire du vélo sur la glace, s'amusant à faire des tours de passe-passe. Lors d'une balade, il s'est complètement perdu et on a dû envoyer un groupe pour le secourir. Après cela, on lui a formellement ordonné de ne plus jamais quitter le navire seul.[15]

Cette curieuse disposition et cette excentricité chez Orde-Lees a engendré bien des conflits entre lui et les autres, et le reste de l'équipage aurait pu facilement s'en faire un bouc émissaire. Il a même trouvé le moyen de se mettre à dos l'agréable Wild – sans toutefois ne jamais devenir la brebis galeuse qu'il aurait pu être. Par conséquent, il a pu apporter sa contribution quand et où c'était possible. C'est ainsi que, lors de la

traversée vers l'île de l'Éléphant, Orde-Lees a réchauffé les pieds gelés de Blackborow contre sa poitrine.

Ce qui a permis en premier lieu de garder Orde-Lees au sein de l'équipe, c'est le fait que Shackleton a cherché par tous les moyens à préserver l'unité de l'équipe et a réussi à éviter toute apparence même de favoritisme. Il était cruellement conscient de la possibilité que l'équipage se scinde et s'est donc évertué à colmater toute brèche en train de se former parmi ses hommes. À ce sujet, Worsley a observé ceci:

> Lorsqu'il y a vingt-huit hommes qui se retrouvent ensemble, réduits en partie à l'inactivité, avec rien d'autre à voir que la neige et la glace, la vie risque de devenir insupportable. L'irritation qu'engendrait nos tentatives pour dériver vers le nord et le fait que nous nous savions impuissants à combattre contre les lois inexorables de la nature […] risquaient de nous mettre quelque peu sur les nerfs et d'amener par conséquent les tempéraments à ébullition. De petites cliques et factions se sont formées, mais Shackleton a eu tôt fait de réduire à néant cet esprit de clocher en usant de tact et de diplomatie. Il redistribuaient les occupants de chaque tente […] et rappelait à chaque homme que l'union fait la force.[16]

Son engagement à éviter les passe-droit s'étendait même à sa relation avec Worsley et Wild. Shackleton accordait beaucoup de poids aux conseils de ces deux personnages clés, qui se trouvaient clairement au haut de la hiérarchie de l'expédition, mais ne les a jamais considérés comme des «copains» – car tous ne formaient qu'un sous l'égide de l'équipe.

Leçons pour les leaders

Il n'y a probablement pas tâche plus difficile pour un leader que celle d'avoir affaire à des gens médiocres tout en demeurant sensible aux sentiments de chacun et en veillant à préserver l'unité de l'équipe. En situation extrême, le leader est toutefois appelé à interagir avec ce groupe complexe. Or, il ne peut que nuire à la cohésion de l'équipe en faisant abstraction des membres qui négligent de faire leur part.

En présence de problèmes de performance, j’ai rarement, sinon jamais, entendu un leader déclarer: «J’ai agi trop rapidement pour régler le problème.» On tend plutôt à faire tout le contraire – à attendre que la performance se détériore au point qu’elle soit irrécupérable ou que les autres aient abandonné la partie à cause du mauvais membre. Le refus de régler les problèmes de performance nuit à la cohésion de l’équipe plutôt que de la favoriser.

Aussi important que cela puisse être de redresser les gens médiocres, autant est-il nécessaire d’éviter d’isoler la personne en question pour lui donner la chance de revenir dans le droit chemin. Prenons l’exemple de Bob, directeur du service de Recherche et Développement dans une entreprise à la tête de l’industrie chimique. Bob avait dans son équipe un homme exceptionnel – un chimiste-chercheur responsable de certains des nouveaux produits parmi les plus novateurs, les plus originaux et les plus rentables de l’entreprise. Conformément aux objectifs de l’entreprise, il a récompensé Charlie (pseudonyme) en le faisant accéder à un poste de cadre supérieur.

Peu après, cependant, la performance de Charlie a commencé à s’altérer. Habitué au travail pratique, Charlie ne savait trop comment superviser le travail du personnel de recherche, et les compétences administratives lui faisaient vraiment défaut. Ainsi, non seulement il ne développait plus d’idées pour de nouveaux produits, mais encore il empêchait son personnel de le faire aussi.

Bob a dû faire face au problème, mais il s’y est pris de manière constructive. Plutôt que de réprimander son collègue, Bob a reconnu que l’organisation et Charlie auraient intérêt à dégager Charlie des responsabilités administratives quotidiennes. Bob a alors créé un poste du même rang que celui des cadres supérieurs. À titre de «chercheur en chef», Charlie a pu retrouver un rôle de création, et ses responsabilités administratives ont été confiées à un cadre qui excellait dans ce domaine.

En créant un nouveau plan de carrière pour Charlie, Bob a su non seulement favoriser la poursuite des objectifs de l’organisation, mais encore procurer à Charlie (et à d’autres membres créatifs de l’organisation) l’occasion de sortir vainqueur d’une situation qui aurait très bien pu causer du ressentiment et des divisions.

Les meilleurs leaders savent être sensibles aux besoins et aux compétences de chacun, et trouvent le moyen d'utiliser divers talents. Lorsqu'ils doivent prendre des mesures correctives, ils le font en évitant d'isoler des gens ou d'en faire des boucs émissaires. Les leaders qui connaissent la réussite savent toujours faire comprendre le message de l'équipe: «Nous ne formons qu'un – nous vivrons ou mourrons ensemble.»

Journal de bord

- UNE IDENTITÉ COMMUNE

1. Qu'avez-vous fait pour promouvoir un sentiment d'identité commune au sein de votre équipe?

2. Les valeurs de votre équipe sont-elles explicites et comprises de tous? S'en sert-on pour prendre des décisions?

3. Que pouvez-vous faire d'autre pour favoriser l'identification à l'équipe?

- LA COMMUNICATION

1. Que faites-vous pour garder le contact avec les membres de votre équipe? Pourriez-vous faire plus?

2. comment évalueriez-vous la qualité de la communication entre les membres de l'équipe?

3. Y a-t-il des occasions où l'équipe est capable de se rassembler pour discuter franchement ensemble?

- L'INFORMATION ET L'ENGAGEMENT

1. Est-ce que tous les membres se représentent clairement les défis auxquels l’équipe est confrontée dans l’ensemble, et ont conscience du rôle qu’ils ont à jouer dans la réussite de l’équipe?

2. Avez-vous l’occasion de discuter ouvertement des options et des décisions – ainsi que des conséquences potentielles de divers plans d’action?

3. Y a-t-il autre chose que vous pourriez faire pour que tous restent engagés et continuent de réfléchir à des solutions?

- LA PERFORMANCE

1. Comment évaluez-vous votre capacité de régler efficacement les problèmes de performance individuelle? Y a-t-il des questions que vous devriez régler, mais que vous éviter de traiter?

2. Y a-t-il des factions, ou des personnes, au sein de votre équipe qui sont actuellement isolées ou prises comme boucs émissaires? Le cas échéant, que pouvez-vous faire pour les rallier au groupe, afin qu’elles puissent s’engager pleinement?

6

Les valeurs fondamentales de l’équipe

Stratégie n° 6

Minimisez les différences de statut social, et insistez sur le respect mutuel et la courtoisie.

> Shackleton m’a forcé discrètement à accepter son petit déjeuner, soit un biscuit, et m’en aurait donné un autre ce soir si je le lui avais permis. Je crois bien que personne au monde ne peut vraiment réaliser l’étendue de la générosité et de la sympathie contenues dans ce geste: «Je l’accepte, et Dieu m’est témoin que je ne l’oublierai jamais. Des milliers de livres n’auraient suffi à payer cet unique biscuit.»[1]
>
> *Frank Wild*

Les dix stratégies permettant de régler des situations extrêmes sont étroitement liées entre elles, mais les tactiques mentionnées dans le présent chapitre sont plus particulièrement associées à la Stratégie n° 5, qui met l’accent sur l’importance de renforcer le message de l’équipe. En fait, plusieurs des approches décrites dans ce chapitre auraient pu être intégrées

au chapitre précédent et considérées simplement comme un autre ensemble de tactiques servant à former une équipe cohésive. La Stratégie n° 6, toutefois, joue un rôle si essentiel dans notre réussite en situation extrême qu'elle mérite qu'on y consacre tout un chapitre.

Minimisez les différences de statut social et les privilèges spéciaux

Robert Falcon Scott compte parmi les explorateurs les plus célèbres de tous les temps. Scott, qui a atteint le pôle Sud à peine un mois après le Norvégien Roald Amundsen, a trouvé la mort avec ses compagnons sur le chemin du retour. Cependant, Scott s'est assuré l'immortalité en captant l'imagination du public britannique, qui a considéré l'expédition comme un échec mais néanmoins un effort héroïque.

Il y a partout dans le monde des statues de Scott, en train de défier la mort, qui portent ses dernières paroles:

> Je ne regrette pas ce voyage, qui a démontré que les Anglais peuvent supporter les difficultés, s'entraider et embrasser la mort avec une aussi grande force d'âme que jamais auparavant.[2]

En fait, certains ont dit que la mésaventure de Scott résultait de ce que sa personnalité et ses aptitudes au leadership comportaient de grandes lacunes. Roland Huntford, par exemple, dans son livre sur la course Amundsen-Scott, *The Last Place on Earth*, décrit sans merci les défauts de Scott. Dans l'index[3] de son livre, Huntford énumère les «caractéristiques» de Scott suivantes: «distraction; agnosticisme; commandement, inapte au; dépression, accès de; émotivité; impatience; improvisation, croyance en l'; adaptation, manque d'; insécurité; perspicacité, manque de; irrationalité; isolement; jalousie; jugement faussé; leadership, manque de; dons littéraires; panique, prompt à la; insouciance; responsabilités, désir instinctif d'échapper aux; sentimentalité; et indécision».[4]

D'autres ont accusé Huntford de s'être montré excessivement biaisé et dur dans son appréciation de Scott. Sir Vivian Fuchs, qui a dirigé l'expédition transantarctique britannique de 1957-1958, a avancé que

Huntford s'est servi de «toute la force de sa plume acide» pour mener une vendetta personnelle contre Scott.[5]

Il se peut que Huntford se soit montré intraitable à l'égard de Scott, mais il n'en demeure pas moins qu'à titre de leader Shackleton était tout ce que Scott n'était pas. Les deux hommes sont le produit d'une époque romantique de l'exploration, et les deux étaient très compétitifs et ambitieux. Mais il existait des différences fondamentales dans leur efficacité à titre de leaders, et particulièrement dans leur capacité de créer un sentiment d'unité au sein de leur équipe. En quoi ces deux personnes étaient-elles si différentes? Qu'est-ce qui est à l'origine de ces contrastes si marqués?

En y regardant bien, on verra qu'une chose se dégage clairement de cet index de «caractéristiques» et des limites de Scott en tant que leader. Nul doute que beaucoup des défauts de Scott sont attribuables au milieu dans lequel il a appris à diriger: la Marine royale britannique de la fin du XIX^{e} siècle. Or, il serait tout indiqué d'étudier de plus près ce milieu, car on y trouve des leçons pouvant servir aux leaders et aux organisations d'aujourd'hui.

Dans les années 1880, lorsque Scott était à Dartmouth, à l'Académie de la Marine royale britannique, la Marine royale vivait dans le passé. Savourant encore la victoire de l'amiral Horatio Nelson sur les Français à Trafalgar en 1805, la Marine était complaisante, s'opposait à toute innovation et se concentrait sur la forme plutôt que sur la fonction. Comme Huntford l'a si bien dit, c'était «plus un club nautique exclusif qu'une institution militaire».

Le leadership se concentrait alors sur les apparences – des navires à belle allure munis d'armes désuètes, par exemple. Un autre inconvénient de la Marine royale: le fait qu'elle se reposait sur la hiérarchie, sur une obéissance stricte et sur un pouvoir décisionnel centralisé. Le talent limité et les insécurités personnelles de Scott ont donc été combinés à un régime de formation au leadership convenant tout aussi mal à l'exploration de l'Antarctique qu'à la bataille navale.

Cette malheureuse combinaison a affecté le leadership de Scott de plusieurs manières. N'ayant pas la compréhension qu'avait Shackleton des fonctions positives de la structure (décrites au premier chapitre), Scott a mis son équipage au travail en lui confiant des tâches ridiculement

inappropriées. À titre de commandant de l'expédition National Antarctic, il a ordonné à l'équipage du *Discovery* de suivre la tradition de la Marine royale, les obligeant à récurer les ponts tous les jours, et cela, même par des températures sous zéro. Comme l'eau se changeait en glace instantanément, on devait l'enlever à la pelle.[6]

De plus, Scott aimait bien faire des inspections après avoir fait monter tous les hommes sur le pont, les forçant à se tenir sur place jusqu'à ce qu'ils aient les pieds gelés.[7] Et, comme si cela ne suffisait pas, Scott savait également très mal communiquer. Au lieu d'utiliser les informations qu'il obtenait pour fortifier les liens d'unité au sein de l'équipage (chapitre 5), il gardait pour lui même les informations les plus élémentaires. Même les officiers étaient tenus dans l'ignorance de leurs destinations et de la durée de leurs séjours.[8]

Tous ces comportements engendraient de la colère, du ressentiment et la dépression au sein de l'équipage. Le plus grand défaut de Scott, cependant, c'était peut-être la perception hiérarchique «classique» du monde que la Marine royale lui avait transmise. Il est vrai, bien entendu, que d'autres officiers de la marine britannique avaient reçu plus ou moins la même formation et pouvaient toutefois s'avérer efficaces comme leaders. C'est seulement que la combinaison de la personnalité de Scott et de sa formation rigide s'est révélée toxique.

En constituant l'équipage de l'expédition du *Discovery*, par exemple, Scott a refusé d'accepter quiconque n'était pas membre de la Marine royale, du fait qu'il doutait de sa propre capacité d'interagir avec «toute autre classe d'hommes».[9] L'organisation du *Discovery* s'est faite de telle sorte que soit observée une séparation stricte entre les officiers et les hommes enrôlés, entre le carré des officiers et le pont du mess des officiers. Scott adressait même rarement la parole à de simples marins, sauf lors des inspections. Or, ce système de castes s'avérait tout à fait inutile à bord d'un navire marchand, et même risqué dans le monde de neige et de glace de l'Antarctique. Il a donné naissance à un groupe fragmenté et déprimé qu'on pourrait difficilement considérer comme une équipe.

L'approche du leadership que préconisait Shackleton n'avait rien à voir avec celle de Scott. N'ayant pas les moyens de payer à son fils une éducation très coûteuse à Dartmouth et sur un navire d'instruction des

cadets, le père de Shackleton a envoyé le jeune Ernest en mer à bord d'un trois-mâts carré portant le nom de *Houghton Tower.* Shackleton y a appris toutes les ficelles du métier.[10]

Non seulement a-t-il appris les rudiments du matelotage, mais encore il a vécu dans un monde très différent du monde rigide de la Marine royale. Bien entendu, on y faisait une distinction entre officiers et matelots, mais rien d'aussi rigide que celle imposée par la marine. Dans ce milieu, le grégaire Shackleton s'est fait des amis parmi toutes les factions – aussi bien chez les officiers, que chez les ingénieurs et les apprentis.

Lorsque Shackleton s'est joint à Scott comme membre de l'expédition du *Discovery*, il a apporté avec lui plus qu'une personnalité extravertie et débordante de vie. Il a apporté également une perception des gens et des relations fondamentalement différentes de celle de Scott. Bien que Shackleton fût un leader solide, il ne voyait aucune utilité à faire usage de signes extérieurs permettant de différencier les membres de l'équipe. Il voyait la nécessité d'une autorité chargée de la prise des décisions, mais sans qu'elle prenne une forme donnant naissance à une classe supérieure, une élite.

Dans le cadre de l'expédition du *Discovery*, les différences fondamentales entre les deux hommes se sont manifestées à répétition. Lorsque des membres de l'expédition ont appris à skier, Scott s'est contenté de regarder Shackleton et le reste de l'expédition en train de patauger dans la neige. Lorsque Scott a intimidé Hartley Ferrar, le géologue de l'expédition et le membre le plus jeune du carré des officiers, Shackleton a pris le parti de Ferrar parce qu'il jugeait la colère de Scott injustifiée.[11]

C'est toutefois dans le cadre de l'expédition Imperial Trans-Antarctic, lorsqu'on a accordé à Shackleton toute la latitude de la direction, que le contraste frappant entre les deux leaders s'est révélé avec clarté. Dans ce contexte, c'est la capacité de Shackleton d'éliminer les effets nocifs d'une hiérarchie inutile qui s'est clairement illustrée. À bord de *l'Endurance*, tous mettaient la main à la pâte, quel que soit leur poste. Scientifiques, médecins et matelots, tous travaillaient côte à côte. Sur une photographie de l'expédition, par exemple, on peut voir Macklin, le chirurgien, à genoux en train de frotter vigoureusement le pont.

Tous n'ont pas compris et embrassé d'emblée cette conception égalitaire. Thomas Orde-Lees, qui a grandi dans le système de la Marine

royale, a écrit dans son journal personnel:

> Je suis capable de mettre de côté la fierté de ma classe sociale dans la plupart des choses, mais je dois admettre que je trouve injuste qu'une personne qui a grandi dans le raffinement doive frotter des planchers.[12]

Au fil du temps, cependant, ce système «sans caste» en est venu à faire partie de la culture de l'équipe. Contrairement à Scott, qui se contentait d'observer tandis que les autres travaillaient, Shackleton faisait partie intégrante de l'équipe.

Cet esprit égalitaire avait deux avantages essentiels. Premièrement, il veillait à ce que chaque membre de l'expédition fasse de son mieux pour accomplir n'importe quelle tâche devant être accomplie. Deuxièmement, il servait à minimiser le ressentiment qui fait naître inévitablement, en situation de stress, de difficultés et de privations, l'impression qu'il y en a qui sont plus égaux que d'autres.

Pour entretenir ce sentiment d'égalité, Shackleton a pris soin notamment de distribuer les ressources d'une manière scrupuleusement équitable. Peu après que *l'Endurance* s'est rompu, par exemple, l'équipage a dû faire face à un dilemme: il n'y avait pas suffisamment de sacs de couchage en peau de rennes pour tous. Ces sacs, conçus tout spécialement par des fourreurs experts, constituaient probablement le meilleur isolant contre le froid qu'on pouvait se procurer à l'époque. À l'origine, ils avaient résolu de réserver les sacs en peau de rennes au détachement à traîneaux, comme il n'y en avait que dix-huit. Mais comme tous les hommes se trouvaient maintenant dans le froid, dix des vingt-huit hommes allaient devoir se contenter de sacs de laine Jaeger. Afin de traiter tout le monde sur un pied d'égalité, les sacs en peau de rennes ont été distribués par tirage au sort, auquel Shackleton n'a pas participé. En sa qualité de «vieux de la vieille», il a décidé de se contenter de la laine.

Il était important de se protéger du froid, mais se nourrir l'était encore bien plus pour l'équipage. Les sentiments allant de l'exubérance déchaînée à la profonde dépression étaient fonction de la taille des rations. Même l'apparence de favoritisme aurait engendré des conflits et du ressentiment.

Voici comment le Patron a décrit le processus, digne de la sagesse de Salomon, auquel il a eu recours pour s'assurer l'impartialité:

> On apporte à chaque tente tout ce qu'on y mangera, et le tout est alors divisé le plus soigneusement et le plus correctement possible en autant de portions égales qu'il y a d'hommes dans la tente. Un homme ferme alors les yeux ou détourne la tête, pour appeler les noms au hasard, tandis que le cuisinier du jour désigne chaque portion en disant: «À qui?» Toute partialité, aussi involontaire puisse-t-elle être, est ainsi entièrement éliminée, et tout le monde juge que tout est équitable, même s'il peut arriver qu'un des hommes regarde un peu envieusement la portion de son voisin du fait qu'elle diffère de la sienne par un détail qui lui plaît particulièrement. En cela, nous désobéissons énergiquement au dixième commandement, mais puisque nous sommes tous logés à la même enseigne dans ce domaine, personne ne dit mot.[13]

Pour renforcer la norme du traitement équitable, Shackleton a veillé à ce qu'en tant que leader il ne reçoive lui-même aucun privilège spécial. Il portait donc les mêmes vêtements, mangeait la même nourriture et faisait sa part des corvées quotidiennes. Il a assumé, par exemple, le rôle de «bonne», transportant depuis la cuisine la «marmite» remplie de leur part quotidienne – un mélange jaune brunâtre de lard, de flocons d'avoine, de protéines de bœuf et de légumes, de sel et de sucre. Lorsque Shackleton a appris que le cuisinier lui avait accordé un traitement de faveur, il a coupé court sur-le-champ à cette violation de la loi de l'égalité.

Sa capacité de s'excuser, d'admettre ses torts, est une autre des caractéristiques de Shackleton qui l'a aidé à continuer de faire respecter son autorité, tout en entretenant un sentiment d'équité. Il avait des convictions, bien entendu, et pouvait se montrer têtu. Mais lorsqu'il avait manifestement fait erreur, il s'empressait de le reconnaître.

Cela s'est produit une fois que Worsley et Shackleton n'étaient pas d'accord quant à la quantité du ballast nécessaire pour que le *Caird* se rende jusqu'en Géorgie du Sud. Sachant que l'équipage et les vivres pesaient 450 kilos, Worsley a indiqué qu'ils devaient s'en tenir à un poids supplémentaire relativement léger. Craignant que le *James Caird* chavire

sur une mer houleuse, Shackleton a insisté pour qu'on charge un ballast de près de mille kilos. Or, cette décision a fait que le *James Caird* était enfoncé dans l'eau et se gouvernait mal, empirant inutilement les choses. Lorsque Shackleton a réalisé son erreur, il en a parlé directement à Worsley:

> Cap'taine, vous aviez raison. Je me suis trompé au sujet du ballast. Si je vous avais écouté, je crois que la traversée aurait été plus courte, le canot n'aurait pas été aussi difficile à manœuvrer ou si instable, et nous aurions évité bien des mers houleuses.[14]

Cette admission, faite après que le *James Caird* avait réussi sa traversée, Shackleton aurait pu ne pas la faire. D'autres auraient peut-être passé leur erreur sous silence. Mais Shackleton ne l'a pas fait, ce qui a encore ajouté à sa crédibilité en tant que leader.

Leçons pour leaders

Toutes les organisations disposent d'une hiérarchie, mais certaines sont plus explicites que d'autres dans ce domaine. Dans son livre réfléchi, *From the Ground Up*, Ed Lawler décrit un siège social allemand d'une conception inhabituelle.[15] L'immeuble a la forme d'une pyramide, et chaque étage abrite un palier de direction. Chaque employé connaît son rang dans la hiérarchie, et l'avancement au sein de cette organisation se définit littéralement ainsi: Ceux qui sont promus déménagent un étage immédiatement plus haut.

En situation extrême, ce degré de stratification rigide incite rarement les gens à travailler en équipe. Le problème, cependant, ne se situe par au niveau de la hiérarchie en soi. Les gens comprennent la nécessité d'une autorité légitime, ainsi que des différences entre les salaires, les rôles et les titres. Ce qui mène à la fragmentation d'un groupe, c'est la perception qu'il existe une «classe supérieure», une élite – le sentiment qu'on a conféré la supériorité à quelques élus. Ainsi, le plus grand des défis en matière de leadership consiste à créer un milieu au sein duquel chaque personne a le sentiment fondamental d'être respectée, quel que soit son rôle au sein de l'organisation.

Afin d'illustrer ce fait, voici une histoire tirée de mon propre vécu: Après avoir reçu mon diplôme de la faculté d'administration de Harvard, j'ai poursuivi ma carrière en acceptant un poste à Washington, à titre d'adjoint du commissaire à l'éducation, John Ottina. Le premier jour, je suis arrivé au bureau pressé de m'attaquer aux problèmes d'ordre éducationnel des États-Unis. Mais je me suis retrouvé, ainsi que les autres adjoints, entassé dans un espace de travail si restreint qu'il était difficile d'entretenir une conversation ou de réfléchir suffisamment en profondeur pour effectuer un travail d'analyse. Ce n'était pas une question de survie, mais il s'agissait d'un très mauvais milieu de travail.

Ayant réalisé que nous étions entassés comme des sardines dans ce bureau, John a évalué la situation, et a réagi promptement. Il a immédiatement déménagé de son grand bureau en coin, réservé au «Commissaire», pour emménager dans un bureau beaucoup plus petit, qu'il a meublé d'une table et de quelques classeurs. Il n'en a pas fait tout un plat; il ne s'en est pas vanté; il s'est contenté de passer à l'acte. Or, ce simple geste en disait long: Nous étions tous parties prenantes d'un même effort – quel que soit notre titre – et nous allions travailler d'un commun accord à réaliser la tâche extraordinaire qui incombait à l'équipe.

Le fait d'être disposé à reconnaître ses erreurs constitue un autre moyen de minimiser les différences de statuts, et les leaders qui sont capables de reconnaître leurs torts m'impressionnent toujours. Scott Sklar est un des deux P.D.G. de TravelSmith, entreprise de vente par catalogue spécialisée dans des produits destinés à surmonter les rigueurs de la route. Sklar a déjà suivi un cours de formation professionnelle que j'ai enseigné à Yale, et nous nous sommes rencontrés une fois par la suite pour renouer ensemble. Au cours de notre conversation, Sklar s'est beaucoup amusé à me raconter l'histoire de «la petite robe noire».[16]

Natalie Carlson, qui était chef de la division des vêtements pour dames à l'époque, avait proposé d'inclure dans le catalogue TravelSmith une robe de tricot noir. Sklar avait résisté à l'idée. C'est quelque chose que l'entreprise n'avait jamais fait auparavant, il en savait peu sur les robes, et TravelSmith en était encore aux balbutiements dans le domaine des vêtements pour dames. Mais Carlson a persévéré. Son mari travaillait pour une société en France, et elle passait souvent de longs week-ends à Paris. N'ayant pas la garde-robe qui convenait, et entourée d'élégantes

Parisiennes, elle avait souvent eu l'impression de ne pas être à sa place. Carlson a donc résolu de se lancer dans une longue quête de la robe noire parfaite pour la valise, une qui ne se froisserait pas et qui aurait du style. Or, elle avait eu tant de mal à trouver la robe parfaite qu'elle avait fini par en dessiner et en créer une de son cru. Carlson savait que cette robe pouvait revêtir une certaine importance, pas seulement pour elle-même mais aussi pour d'autres voyageuses.

Malgré ses réserves, Sklar lui a prêté l'oreille. Ayant trouvé les arguments de Carlson persuasifs, il a fini par lui donner son assentiment. Les résultats l'ont d'ailleurs surpris. Cette même robe noire est devenue par la suite un des produits les plus vendus de toute l'histoire de TravelSmith. Comme Sklar en a fait la réflexion:

> Cette robe est depuis l'article principal du catalogue. C'est probablement un des produits les plus en demande qu'on aurait pu imaginer confectionner. Elle est devenue notre marque de commerce. Ce que cela m'a montré, c'est que vous n'avez pas besoin d'être expert en tout pour être un leader efficace. Mais vous devez être expert dans l'art de comprendre les talents des gens, et la manière de les motiver et de les diriger.

Carlson est maintenant vice-présidente de la mise sur le marché, et «la robe noire indispensable» fait partie de la culture de TravelSmith. En racontant cette histoire, Sklar indique clairement qu'il ne prétend pas avoir la science infuse en tant que leader. Il a encouragé Carlson et d'autres à se battre pour ce en quoi ils croient.

Insistez sur le respect mutuel et la courtoisie

Il n'est pas possible de forcer un être humain à se soucier sincèrement d'une autre personne. Mais il est possible de créer un milieu dans lequel le fait de prendre soin des autres devient un comportement normatif, qui, au fil du temps, aide à tisser des liens émotionnels.

Du début à la fin de l'expédition transantarctique, Shackleton a continuellement favorisé un comportement axé sur le respect et le souci d'autrui. Caractérisée par le don de soi, son attitude extraordinaire, ainsi

que sa capacité de se mettre au service d'autrui, a créé de bonnes fondations pour le travail d'équipe. Ces manifestations évidentes du souci qu'il se faisait pour ses camarades aident à expliquer pourquoi l'équipage était d'une telle loyauté envers Shackleton. Elles expliquent également ce qui a poussé le premier officier Greenstreet à déclarer:

> Il [Shackleton] pensait d'abord aux hommes étant sous sa direction. Il se contrefichait d'avoir quelque chose à se mettre sur le dos, en autant que ses hommes avaient de quoi se vêtir […] on avait l'impression qu'il se souciait davantage du groupe que de toute autre chose.[17]

Ce sens des relations était plus important que la fidélité envers le Patron. Au fil du temps, il est devenu une force dont sont nés des liens extrêmement puissants de loyauté parmi les membres de l'expédition.

Les comportements stimulants de Shackleton – y compris ses démonstrations de la Stratégie n° 2, en guise d'exemple personnel – se sont souvent manifestés par des choses simples. À une occasion, après la destruction de *l'Endurance*, Shackleton et Wild ont fait chauffer du lait pour l'équipage et sont allés de tente en tente pour distribuer la boisson «qui redonnait vie». Une fois que l'équipage épuisé a eu mis pied sur la terre ferme, après la traversée jusqu'en Géorgie du Sud, c'est Shackleton qui a effectué le premier quart de garde, dont il a triplé la durée habituelle.

Shackleton évitait qu'on fasse de quiconque un bouc émissaire, et la manière dont il avait soin de l'équipage reflétait son engagement absolu envers l'unité de l'équipe. Une fois de plus, lors de la traversée vers la Géorgie du Sud, il s'est évertué à ne pas traiter différemment des autres ceux qui avaient des besoins particuliers. Au cours des nuits glaciales, Shackleton veillait à ce que toutes les quatre heures on serve une boisson au lait chaud destinée à tromper le froid. Les hommes buvaient le liquide brûlant, prêts à en souffrir afin de pouvoir se réchauffer davantage l'intérieur.

Grâce à cette boisson nourrissante, personne n'est mort durant la traversée. Mais il s'en est fallu de peu, comme Worsley se le rappelle:

> Au moins deux membres du détachement sont passés à un cheveu de la mort. En effet, on pourrait dire que [Shackleton] gardait un doigt sur le pouls de chaque homme. Lorsque l'un d'entre eux lui semblait avoir très froid ou frissonner beaucoup, il ordonnait immédiatement qu'on prépare une autre boisson au lait chaud pour tout le monde. Il ne faisait jamais savoir à la personne en question qu'il le faisait pour elle tout spécialement, de peur qu'elle ne se mette à s'inquiéter à son propre sujet, et même si nous participions tous, c'était celui qui avait le plus froid, naturellement, qui en bénéficiait le plus.[18]

Ce qu'il importe de réaliser, c'est que le comportement de Shackleton en tant que leader se répercutait dans la vie de son entourage. Les membres de l'équipage posaient souvent des gestes qui témoignaient d'un souci d'autrui et d'un don de soi que j'ai rarement discernés dans les récits d'autres expéditions que j'ai étudiés.

Un des moments les plus dramatiques du récit de l'*Endurance* est survenu au camp Patience, juste avant la mise à la mer des canots. Les vivres menaçaient dangereusement de s'épuiser. Il ne restait plus de petit lard que pour une semaine, et la maigre ration de viande de phoque qu'on servait normalement au petit déjeuner avait été consommée. On examinait les bouts de viande qu'on réservait généralement aux chiens pour voir si on ne pouvait pas en récupérer un peu pour nourrir les hommes, et plusieurs avaient même tenté de manger de la viande de manchot gelée et crue.

Dans ces conditions désespérées, et au terme d'une nuit blanche passée à la pluie, Worsley, Macklin, Orde-Lees et Robert Clark, le biologiste, se sont mis à se disputer. Coincé entre eux, Greenstreet a renversé sa minuscule ration de lait en poudre, et du coup s'est mis à crier après Clark. Le moment était tragique. Voici comment Alfred Lansing décrit la scène dans son livre sur l'expédition de *l'Endurance*:

> […] Greenstreet s'est arrêté net pour reprendre son souffle, et à cet instant sa colère s'est émoussée et il s'est tu soudainement. Tous les autres qui se trouvaient dans la tente se sont tus aussi et ont regardé Greenstreet, les cheveux hirsutes, barbu et tout maculé de particules de petit lard, tenant sa tasse vide à la main et regardant désemparé la neige qui s'était empressée d'absorber son précieux lait. Cette perte

> lui était si tragique qu'il semblait presque sur le point d'en pleurer. Sans dire un mot, Clark a versé une partie de son propre lait dans la tasse de Greenstreet. Ensuite Worsley, puis Macklin, et Rickenson et Kerr, Orde-Lees, et finalement Blackborow ont fait de même. Et ils ont terminé leur lait en silence.[19]

Les autres ont ainsi pris exemple sur Shackleton, en se souciant les uns des autres. Face à la mort et à la famine, les liens du travail d'équipe ont tenu le coup.

Un autre moyen important pour inciter au respect mutuel vient du fait d'insister pour qu'on se montre courtois les uns avec les autres, même en situation stressante qui semble rendre la chose inutile. Bien entendu, les conflits en situation extrême sont inévitables, et, comme nous en discuterons dans le prochain chapitre, peuvent même contribuer à garder l'équipe en bonne santé. Mais vivre en situation extrême n'excuse pas l'incivilité. Frank Wild avait pour habitude de rappeler à l'équipage que, comme Shackleton l'a indiqué ultérieurement, «un petit merci vous amènera loin». De même en est-il d'un «s'il-te-plaît», d'un «excuse-moi» et des autres expressions familières qui facilitent les interactions.

Cette réalité, je l'ai comprise tôt et de manière intime lors de ma mission au Viêt-nam. Lors d'une de nos premières opérations, mon bataillon a été confronté à une forte résistance de la part des Nord-vietnamiens. Une troupe ennemie cachée dans les tranchées avait réussi à attirer une de nos unités dans une embuscade – la compagnie India –, l'arrosant de projectiles dévastateurs de mortier et d'armes automatiques. Après l'attaque, un tiers de la compagnie avait été tuée ou blessée. Il n'avait fallu que quelques minutes pour handicaper l'unité.

La compagnie a pu néanmoins retourner aux quartiers généraux du bataillon, un poste de commande bâti à la hâte sur une crête toute noircie qu'on venait de capturer. La colline, encore fumante des attaques aériennes qui avaient précédé l'assaut de l'armée américaine, avait des airs d'enfer. L'officier de renseignement du bataillon, ou S-2, interrogeait le commandant de la compagnie India, qui était encore en état de choc. Les deux officiers se sont agenouillés l'un devant l'autre dans la poussière, à environ un mètre l'un de l'autre, et le S-2 a bombardé l'autre de questions

concernant la force de l'ennemi, ses armes et ses éventuelles contre-mesures.

Au-dessus, des hélicoptères avançaient en mitraillant, tandis que d'autres emportaient des victimes. Un avion à réaction lançait des bombes au napalm à quelques mètres de nous. J'ignorais totalement si les Nord-vietnamiens étaient sur le point de nous écraser ou s'ils s'étaient retirés. Dans tout ce chaos, et sans réfléchir, je suis allé au pas de course m'interposer entre les deux hommes, afin d'accomplir ma mission: livrer un message au commandant du bataillon. En passant à la course, j'ai entendu le S-2 me crier d'une voix rageuse: «Excuse-toi!»

M'excuser? me suis-je dit. *Pour l'amour du ciel, mais où vous croyez-vous?* Puis, la réalité m'a frappé. Dans cette situation surréaliste, je m'étais montré impoli. J'avais insulté le commandant de la compagnie, qui s'efforçait de se remettre d'un choc. Ce faisant, j'avais mis en colère deux membres de mon équipe. Dans ces conditions, la politesse constituait un des rares vestiges de la civilisation. Il s'agissait d'une leçon importante, que je n'ai d'ailleurs jamais oubliée.

Leçons pour leaders

Les leaders qui souhaitent que les membres de leur équipe se soucient les uns des autres doivent eux-mêmes leur en donner l'exemple. Il ne s'agit pas de quelque chose qu'on peut déléguer ou feindre. S'il est possible d'en donner l'exemple et de le renforcer, toutefois, ce comportement deviendra au fil du temps partie intégrante de la culture de l'équipe.

Michael, le P.D.G. d'une grande entreprise médiatique, est entré en fonction au sein de cette organisation qu'un bon observateur a décrite comme «politique, compétitive et méchante». On y calomniait souvent les gens en public. Les insultes, les abus et les comportements dénigrants y étaient monnaie courante.

Michael n'a pas tardé à se rendre compte que, dans de telles conditions, la manière dont l'équipe fonctionnait empêcherait l'organisation de régler les problèmes pressants en matière de concurrence auxquels elle était confrontée. Conjointement avec d'autres membres de son équipe de cadres supérieurs, il a mis au point un code de conduite décrivant les comportements qu'on s'attendait à ce que les leaders adoptent au sein de

l’organisation. Parmi les éléments fondamentaux de ce code se trouvaient le respect envers autrui et une attitude courtoise.

Au début, les sceptiques croyaient qu’il ne s’agissait que d’un exercice sur papier effectué pour les apparences et qui n’aurait aucune emprise. Mais ils se trompaient, ce qui est devenu évident lorsqu’on a demandé à deux cadres supérieurs de quitter l’organisation après qu’ils eurent manifestement violé le code à plusieurs reprises, avec preuves à l’appui. Le message, n’ayant pas tardé à se répandre dans toute l’organisation, a conduit cette organisation antérieurement décrite comme «un aimant à comportements répréhensibles» à transformer sa culture. Ce faisant, elle a remplacé une organisation désuète et individualiste par une équipe prête à entrer dans l’ère numérique.

Journal de bord

1. En étudiant la structure de votre équipe et de votre organisation, quelles sont les distinctions particulières qui engendrent des différences de classe ou de statut social? Existe-t-il des politiques ou des procédures qui créent une fragmentation? Le cas échéant, sont-elles vraiment nécessaires? Comment ces différences et ces privilèges spéciaux peuvent-ils être minimisés ou éliminés?

2. Comment, précisément, les ressources sont-elles réparties entre les membres de votre équipe? Y a-t-il des moyens par lesquels l’équipe peut partager les ressources ou en consacrer quelques-unes à d’autres qui en ont plus besoin? Le processus employé pour distribuer les ressources étaye-t-il les perceptions d’égalité et d’équité? Considérez la possibilité d’inclure ce sujet à l’ordre du jour d’une de vos réunions d’équipe.

3. Si vous demandiez aux membres de votre équipe d’évaluer votre leadership, vous percevraient-ils davantage comme un Shackleton ou un Scott? Vous décriraient-ils comme étant «au-dessus de la tâche», «un observateur» ou «dans les tranchées» avec eux? Des barrières physiques ou psychologiques s’érigent-elles entre vous et votre équipe?

4. Avez-vous déjà consacré du temps à exécuter la tâche d'un des membres de votre équipe? Prévoyez de passer du temps ce mois-ci à travailler à l'accomplissement d'une tâche confiée à l'équipe. Cette expérience pratique de travail produira de multiples avantages. Premièrement, cela montrera que vous êtes disposé et apte à effectuer les mêmes tâches que tout le monde. Deuxièmement, vous obtiendrez une meilleure compréhension des défis et du type de travail que votre équipe doit effectuer, ce qui vous permettra de compatir aux besoins de l'équipe. Finalement, cela vous permettra de mieux voir en quoi vous pourrez améliorer le processus.

5. Quand pour la dernière fois avez-vous fait un sacrifice personnel au profit de votre équipe? Avez-vous déjà fait l'équivalent de «servir du thé et du lait»?

6. La culture de l'équipe renforce-t-elle la courtoisie et le respect mutuel? Existe-t-il «un code de la route» explicite ou implicite qui indique la manière dont on s'attend à ce que les membres de l'équipe se comportent les uns envers les autres?

7

Les conflits

Stratégie n° 7

Sachez maîtriser les conflits – désamorcez la colère au fur et à mesure, ralliez les dissidents et évitez les épreuves de force inutiles.

> […] Tels étaient les hasards psychologiques habituels d'une collectivité isolée. Cliques, querelles et tensions lui servaient de décor. Il y avait l'irritation à la vue des visages trop familiers, et aucun espoir d'y échapper. […] Par-dessus tout, cependant, il était essentiel de croire au leader, et Shackleton possédait le pouvoir d'anticiper les troubles sans même donner l'air de faire quoi que ce soit.[1]
>
> *Roland Huntford*

Conflit: La simple mention du mot peut susciter l'anxiété. Des cadres compétents qui entrent courageusement sur le marché concurrentiel font souvent des pieds et des mains pour éviter les frictions. Pourtant, les conflits sont une composante prévisible dans le mélange volatil d'attitudes et d'émotions que vivent les organisations en situation extrême. Or, ces

conflits se présentent sous plusieurs formes: disputes déclarées, désaccords, sabotage et agressions passives.

S'ils ne sont pas traités avec savoir-faire ou si on les néglige, les problèmes de tension non résolus peuvent s'avérer incroyablement destructeurs. En situation extrême, ils peuvent conduire à la mort, soit des suites d'une attaque physique ou de cassures relationnelles au sein de l'équipe. Pour les organisations chez lesquelles la survie physique n'est pas en cause, les conflits risquent d'être synonymes d'une productivité décrue, d'un stress accru, d'un gaspillage d'énergie et d'une capacité réduite de résoudre les problèmes. Ils risquent également d'engendrer un milieu de travail désagréable, une perte de revenu, une vulnérabilité par rapport à la concurrence et, finalement, la mort de l'organisation.

Dans le présent chapitre, nous examinerons des situations dans lesquelles un conflit a échappé au contrôle des parties concernées et a conduit à la perte de vies, ainsi que d'autres exemples où le conflit a été bien géré malgré les conditions les plus stressantes qui soient. Nous y verrons comment les leaders proactifs peuvent se servir efficacement des conflits à leur avantage, en créant et en favorisant de hautes performances.

Désamorcez la colère au fur et à mesure

Le fait que Stefansson ait quitté abruptement l'expédition du *Karluk* (décrite au Chapitre 1) et que le capitaine Robert Bartlett – laissé derrière pour s'occuper du navire – n'ait pas su former une équipe cohésive a privé l'expédition d'un bon leadership. Or, les effets fatals de cette fragmentation se sont amplifiés au fil des mois et les conflits n'ont cessé de surgir parmi les membres de la malheureuse expédition.

Lors d'une marche avec traîneaux encore plus pénible que celle de Shackleton, le capitaine Bartlett a trouvé le moyen de faire traverser au reste de l'expédition du *Karluk* l'étendue de glace séparant le navire de la terre ferme. Ayant atteint le lieu relativement sûr de l'île de Wrangel, Bartlett n'a vu d'autre option que d'y laisser les survivants épuisés pour aller chercher des secours.

Laissant derrière eux quinze survivants, Bartlett et son guide inuit, Kataktovik, ont entamé leur voyage vers la Sibérie en pleine tempête de neige le 18 mars 1914. Ils devaient donc parcourir sur des glaces traîtres et

instables une distance de 320 kilomètres. Le 5 avril 1914, les deux voyageurs, à bout de force, ont atteint la terre ferme, où un groupe d'Inuits sibériens amicaux les a hébergés.

Bartlett et Kataktovik se sont reposés pendant deux jours chez les Inuits, pour ensuite se remettre en route avec leurs chiens fatigués, car ils s'inquiétaient des hommes qu'ils avaient laissés sur l'île de Wrangel. C'est ainsi que le 25 avril 1914, soit trente-sept jours après avoir quitté l'île, Bartlett et Kataktovik sont parvenus au campement sibérien de Cap East. Ils avaient parcouru environ 1130 kilomètres de glaces et de cordons littoraux, franchissant en moyenne environ trente-deux kilomètres par jour et réalisant ainsi ce qu'on a appelé «le voyage sur glace le plus périlleux à jamais avoir été effectué par des êtres humains».[2]

Aussi héroïque que cet effort a pu être, ce n'est qu'en mai 1914, lorsque les glaces se sont rompues, que Bartlett a pu trouver un navire pouvant le conduire en Alaska. Après avoir argumenté avec un télégraphiste qui refusait d'envoyer un message sans paiement anticipé, Bartlett est finalement parvenu à communiquer par messages la situation critique dans laquelle se trouvaient les réfugiés de l'île de Wrangel.

Tandis que Bartlett tentait désespérément d'organiser des secours, la communauté de survivants de l'île de Wrangel déjà fort éprouvée continuait de perdre du poil de la bête. Des querelles éclataient constamment. Sur l'île, c'était désormais l'ingénieur chef Munro qu'on avait élu leader et placé aux commandes. Munro, qui avait auparavant détérioré ses relations avec plusieurs membres de l'équipage, n'était pas de la trempe d'un Frank Wild.

Autre chose a également contribué à miner l'unité de l'équipage: le fait qu'il se soit divisé en quatre sous-groupes, chacun étant libre d'agir à sa guise. Cette mesure avait pour motif d'accroître les opportunités de chasse. Toutefois, elle a eu également pour effet d'augmenter les forces centrifuges qui divisaient le groupe.

McKinlay, le météorologue de l'expédition, a fait remarquer ceci:

> [Dans] notre communauté très hétéroclite, tout se prêtait au désastre. Dans des circonstances normales, nous aurions pu nous en tirer comme des gars tout à fait ordinaires, et seuls nos proches et nos êtres chers auraient remarqué nos faiblesses et nos manies. Un bon leader aurait peut-être fait ressortir ce qu'il y avait de mieux en

> chacun. […] Mais laissés à nous-mêmes, la misère et le désespoir de notre situation a eu pour effet de multiplier chaque faiblesse, chaque défaut de personnalité, chaque faiblesse de caractère, et cela au centuple.[3]

Les biscuits sont devenus une cause majeure de dispute. Les hommes se criaient des obscénités en se querellant au sujet d'un huitième de biscuit. Les membres de l'équipage s'accusaient mutuellement de comploter pour cacher des restes de la chasse. Après avoir tiré du gibier, les heureux chasseurs se rassasiaient plutôt que de partager leur proie, ou mentaient au sujet du gibier qu'ils avaient réussi à tuer.

Il arrivait que les conflits s'aggravent au point qu'on menaçait d'avoir recours à la violence. Enragé, un membre de l'équipage a menacé d'en tirer un autre à bout portant, et Breddy, le chauffeur, a été retrouvé mort d'un coup de fusil. Or, bien qu'il se soit agi apparemment d'un suicide et non d'un meurtre, la fouille de ses effets personnels a révélé que Breddy avait volé plusieurs choses à ses camarades.

Des tentatives pour discuter en profondeur des problèmes ont permis momentanément d'atténuer les conflits, mais les trêves n'ont été que temporaires. Le plus incroyable, c'est que les gens argumentaient et s'inquiétaient tant qu'ils en sont venus à oublier les dernières directives de Bartlett: aller à la rencontre d'un navire devant les secourir à l'île de Rodgers. Or, cet oubli a failli leur coûter la vie.

Le 7 septembre 1914, les neuf survivants du *Karluk* ont été secourus par la goélette *King and Winge.* Les survivants étaient si abasourdis qu'ils n'ont pas tout de suite réalisé qu'il s'agissait de leurs secours, pour finir par se rendre en trébuchant sur la glace jusqu'au navire. Onze de leurs camarades étaient morts: huit sur les glaces, deux de la famine et un d'un coup de feu. Les conflits et le manque d'unité avaient anéanti la capacité de l'équipe de fonctionner en situation extrême.

Le récit de survie du *Karluk* n'en est qu'un parmi tant d'autres dans lesquels l'incapacité de régler les conflits a joué un rôle destructeur. Il y a aussi l'exemple tragique de l'impopulaire Donner Party, dans lequel de petits désaccords ont tourné à la violence et au désastre.

En 1846, les quatre-vingt-sept membres du Donner Party ont quitté Saint-Louis, au Missouri, pour la Californie. Un des pionniers, Milt Elliott,

qui dirigeait un troupeau de bœufs, a tenté de le faire passer devant celui que dirigeait un autre membre du groupe, John Snyder. Leurs troupeaux se sont ainsi entremêlés sur un sentier étroit. C'est alors qu'un Snyder enragé s'est mis à fouetter furieusement les bœufs d'Elliott. John Reed, le chef du convoi, s'est précipité sur les lieux pour l'en empêcher. Ce geste l'ayant encore plus enragé, Snyder s'est mis à fouetter Reed et son épouse. La rage l'ayant gagné à son tour, Reed a sorti son couteau de chasse et a tué Snyder.[4]

Le combat n'a duré que quelques secondes, mais l'événement désastreux a eu des conséquences terribles. Premièrement, cela a anéanti tout sentiment d'unité qui pouvait exister entre les familles:

> [Les] mauvais sentiments qui avaient été exprimés ce jour-là […] ne devaient jamais plus être réprimés. Les émigrants ne formaient plus une «compagnie»; ils ne constituaient plus désormais que quelques cellules familiales vivant chacune pour elle-même, dont certaines étaient prêtes à coopérer seulement dans la mesure où elles avaient manifestement quelque chose à y gagner. La haine et l'inhumanité accompagnaient les wagons.[5]

Deuxièmement, on a gaspillé un temps précieux après le meurtre. Le convoi a installé le campement. On a ensuite créé un conseil destiné à faire le tour de l'événement. On a pris des dépositions par écrit. Des gens ont réclamé vengeance. D'autres menaces ont été proférées, tandis que les pionniers prenaient parti.

Finalement, on a fait un compromis, et on a permis à Reed de s'en aller sans arme à feu. Mais le ressentiment n'a pas disparu pour autant, et le retard accumulé a eu des conséquences tragiques. Le Donner Party a atteint le sommet des Sierras en pleine tempête de neige. L'horreur, le cannibalisme et les incroyables souffrances qui ont suivi tiennent encore une fois à l'incapacité des membres du convoi de régler leurs conflits.

Les conflits destructeurs que nous avons pu observer au sein du Donner Party et de l'expédition du *Karluk* contrastent profondément avec la manière dont l'équipage de *l'Endurance* a géré ses propres conflits. L'efficacité avec laquelle Shackleton a géré les conflits tient peut-être en

partie au fait qu'il savait, de première main, exactement combien les conflits pouvaient s'avérer destructeurs. Lors de l'expédition antérieure du National Antarctic, la relation que Shackleton et Robert Scott avaient entretenue s'était altérée au point que les deux hommes s'adressaient à peine la parole. Ils se disputaient sur presque tous les sujets d'importance capitale, y compris leur régime alimentaire, la discipline et les chiens. L'impatience et le tempérament emporté de Scott, son incapacité de prendre des décisions et son attitude souvent pessimiste contrariaient continuellement Shackleton. Cette tension nuisait sans cesse aux efforts qu'ils faisaient pur atteindre le pôle, et seule l'intervention d'Edward Wilson, le troisième membre de l'équipe, arrivait à l'atténuer.

Shackleton, cependant, avait plus qu'une expérience directe. Il avait également étudié les dossiers d'autres explorateurs et les récits d'expéditions précédentes, y compris le sort du *Belgica*. Le *Belgica*, qui transportait l'expédition belge en Antarctique, s'est fait prendre dans les glaces en 1898 et a dérivé pendant plus d'un an parmi les glaces de la mer de Bellingshausen. Le *Belgica* a été le premier navire à hiverner en Antarctique, expérience qui ne s'est pas avérée heureuse.[6] L'ennui, la paranoïa, le désespoir et la dissidence ont affecté la majeure partie de l'équipage. Un homme s'est noyé et trois autres ont sombré dans la folie avant d'échapper aux glaces et de retourner en Amérique du Sud.

Déterminé à éviter de finir comme l'équipage du *Belgica*, Shackleton percevait le travail d'équipe comme essentiel à la survie de l'équipage de *l'Endurance* et la gestion efficace des conflits comme faisant partie de ses tâches de leadership les plus importantes. Comme pour d'autres aspects de son leadership, Shackleton a servi d'abord et avant tout de modèle de comportement. Il savait que c'était essentiel pour lui – à titre de leader de l'expédition – de donner l'exemple en gérant les tensions et les contraintes inévitables que causait la vie en vase clos, d'une part, et le stress physique et émotionnel auquel étaient soumis les membres de l'équipage, d'autre part.

Shackleton n'était pas dénué d'émotions; en fait, on le savait être soupe au lait. Il s'efforçait cependant de garder son calme, de prendre du recul pour évaluer toute situation difficile, et d'aider ses hommes à trouver une solution à tout. Cela était particulièrement le cas en période d'ambiguïté et

de stress où il «semblait mettre de côté son humeur … et tendre une main apaisante».[7]

Shackleton encourageait aussi ses hommes à le tenir informé de tout désaccord, de manière à ce qu'il puisse se tenir au courant des tensions grandissantes et des alliances nocives en cours de formation. Lors des premiers mois de l'expédition, par exemple, l'excentrique Orde-Lees a eu quelques prises de bec avec des hommes du navire. Il comptait parmi les rares membres de l'équipage qui avaient passé du temps dans l'armée, et continuait d'adhérer à plusieurs des protocoles de la vie militaire.

Il s'agissait souvent d'une source de conflit. Une fois, à titre de magasinier, il a demandé à un marin de lui donner un reçu pour du chutney Heinz. Il était courant dans la Marine royale de demander des reçus, mais cela offusquait son compagnon, qui s'en est plaint à Shackleton. Selon le journal intime de Orde-Lees, Shackleton aurait «dit que c'était contraire à l'esprit du… service marchand… il s'est montré très gentil… mais je pouvais voir que ça lui déplaisait».[8]

Shackleton avait recours à des exemples comme ceux-là pour communiquer ce qu'il qualifiait de comportement acceptable ou inacceptable. Il était capable également de se montrer proactif et de régler les problèmes susceptibles de distraire les hommes ou de leur saper leur énergie essentielle. De plus, le fait de résoudre un problème sans tarder permet d'éviter qu'il s'aggrave.

En dépit de toute cette attention accordée aux conflits, il y avait des moments où la tension était forte. Le conflit le plus grave a eu lieu au cours du premier mois de juillet, lorsque les glaces ont piégé *l'Endurance*. John Vincent, un bon marin mais au dire de tous une vraie brute, a commencé à chercher querelle à plusieurs membres de l'équipage. Pour reprendre les paroles de Hurley, Vincent s'est mis à traiter les hommes de «tous les noms» et à «les frapper».[9] Lorsque Shackleton a eu vent de la dispute, il a clairement fait comprendre qu'il ne tolérerait pas ce genre de comportement sous son commandement. Vincent s'est fait démettre de ses fonctions et c'est la dernière fois qu'on a enregistré de la violence physique.

Il se peut que cet incident, s'étant produit au début du voyage, ait renforcé chez Shackleton la conviction que les hommes avaient besoin de libérer tous les jours, sinon toutes les heures, le stress et les sentiments

négatifs qu'ils éprouvaient. Tout au long de la journée de petites disputes naissaient. Les hommes se disputaient quant à savoir de quel côté le vent soufflait ou sur quelle distance ils avaient dérivé au cours de la semaine précédente. Si quelqu'un avait le malheur de bousculer quelqu'un d'autre en sortant d'une tente bondée, il se le faisait reprocher avec véhémence. Celui qui oubliait de refermer le rabat de la tente derrière lui lorsqu'il sortait au beau milieu de la nuit pour aller se soulager se le faisait dire par tout le monde. Si on faisait tomber de la neige dans les chaussures ou si certaines corvées n'étaient pas bien faites, on se faisait remettre à l'ordre en des termes on ne peut plus clairs.

Cette façon de désamorcer la colère au fur et à mesure ne dépendait pas uniquement du leadership habile de Shackleton. Elle s'est poursuivie sous le commandement de Frank Wild, que Shackleton avait laissé en charge du groupe sur l'île de l'Éléphant. En fait, Wild avait la merveilleuse capacité de savoir exactement comment orchestrer les forces dynamiques d'un conflit qui survenait entre les hommes qu'il avait sous son commandement:

> Pour des hommes de plus en plus dégoûtés d'avoir toujours autour d'eux les mêmes visages, les conflits bizarres et vagues faisaient partie de la vie quotidienne. […] Tous, à un moment donné ou l'autre, s'étaient disputés avec un camarade de hutte du fait qu'on avait empiété sur leur espace privé. Wild leur permettait à tous d'évacuer la vapeur, et, juste comme ils semblaient être sur le point d'exploser, désamorçait la situation par un arbitrage tout en douceur.[10]

La vie quotidienne de l'équipage de l'*Endurance* se résumait donc à une suite infinie de petites disputes et de désaccords mineurs. Les hommes étaient parfois de bonne humeur, mais d'autres fois pas. Cependant, rares étaient les interactions hostiles ou corsées. Cette façon de laisser la vapeur s'échapper permettait de désamorcer les conflits, et d'éviter que les incidents gagnent en importance et s'aggravent. Autrement dit, une série de petits tremblements permettait d'éviter un séisme majeur.

Leçons pour leaders

Les conflits constituent un élément omniprésent au sein de toute organisation, surtout de celles qui repoussent les limites de la performance. Le défi n'est pas de savoir comment éliminer les conflits, mais plutôt comment les gérer de manières productives qui permettront de resserrer les liens entre les membres de l'équipe.

Le plus ironique, c'est que le fait que les organisations mettent aujourd'hui l'accent sur le travail d'équipe risque de refouler les conflits à un niveau inférieur, où les problèmes non résolus deviennent des sources latentes de tension. Combien de fois, par exemple, avez-vous assisté à une réunion «polie» qui s'est terminée par des visages souriants, pour entendre par la suite dans les corridors et les toilettes les gens aborder les «vraies» questions? Ou avez-vous vu de profondes divergences d'opinion finir en compromis tièdes auxquels personne n'adhère réellement?

Il y a plusieurs raisons pour lesquelles il est nécessaire de désamorcer directement et à petites doses les conflits, la colère et les sentiments négatifs. Premièrement, les conflits qu'on tait sont synonymes de problèmes non confrontés. Deuxièmement, les conflits qu'on n'exprime pas directement resurgissent, mais d'autres manières, improductives. Des disputes inutiles éclatent au sujet de problèmes périphériques, et les membres de l'équipe se sabordent mutuellement de manières subtiles et pas si subtiles. Finalement, comme en situations de survie, les conflits qui ne sont ni exprimés ni résolus risquent de s'aggraver au point de devenir hors de contrôle et d'avoir des conséquences désastreuses pour les affaires.

En dépit de l'importance que revêt la gestion des conflits, il peut s'avérer difficile pour de nombreux leaders de gérer les désaccords de manière proactive. Dans un désir honnête mais malencontreux de promouvoir l'harmonie, des cadres normalement compétents évitent les problèmes épineux ou négligant de créer un climat favorisant la libre expression du conflit.

Peut-être que la première étape à franchir pour favoriser un conflit sain consiste à comprendre – et à vraiment assimiler – que le conflit et le souci d'autrui ne sont pas mutuellement exclusifs. L'exemple extraordinaire des membres de l'équipage de Shackleton en train de partager leur lait au beau milieu d'une dispute enflammée illustre ce fait de manière frappante.

La deuxième étape à franchir pour résoudre un conflit consiste à créer un processus efficace permettant d'encourager les membres de l'équipe à

laisser leurs différences faire surface et à identifier les problèmes imprécis qui doivent être traités. Il existe d'ailleurs une approche provenant d'une source inhabituelle que je trouve très efficace pour y arriver.

Il y a quelques années, lorsque j'ai commencé à travailler avec des équipes de cadres supérieurs, j'ai connu beaucoup de difficultés et de frustrations à essayer d'amener certaines équipes à s'attaquer à des problèmes délicats, qui affectaient leur performance. À l'époque, j'enseignais un cours à Yale dans lequel je me servais d'un «modèle de systèmes familiaux» comme d'une lentille pour observer les forces dynamiques au sein des organisations.

Par cette approche, j'ai analysé des organisations comme s'il s'agissait de familles, afin de voir ce que je parviendrais ainsi à découvrir. Même si je comprenais que les organisations ne sont pas de vraies familles, j'ai pensé que cette métaphore pourrait me fournir une nouvelle perspective sur les forces dynamiques agissant au sein d'une organisation. J'ai pensé également qu'elle pourrait m'aider à m'expliquer la persistance des problèmes organisationnels qui défient l'analyse rationnelle. Après tout, personne ne s'attend à ce qu'une famille soit rationnelle!

Un aspect de la théorie des systèmes familiaux s'est révélé particulièrement précieux: la notion du «secret de famille». Les secrets de famille sont des sujets tabous chargés d'émotions. Dans la vie d'une famille, ils tournent souvent autour de la toxicomanie, de l'alcoolisme, des problèmes conjugaux et des manies personnelles de toutes sortes. La plupart des membres de la famille connaissent les «secrets», mais n'abordent jamais ouvertement ces sujets interdits. Lorsqu'une conversation se rapproche du secret, le niveau d'anxiété monte manifestement.

Les équipes de cadres supérieurs auxquelles j'ai eu affaire semblaient résister aux sujets délicats de la même manière que les familles évitent de confronter leurs secrets. C'est pourquoi j'ai décidé de tenter une expérience en abordant ces sujets tabous pour l'équipe comme s'il s'agissait de «secrets de famille». Il me restait encore à savoir comment amener les problèmes à la surface.

Les thérapeutes spécialisés en systèmes familiaux ont recours à un certain nombre d'images pour représenter les secrets, mais aucune d'elles ne semblait convenir vraiment à un contexte organisationnel. Après y avoir réfléchi, j'ai choisi une métaphore que j'ai cru pouvoir fonctionner:

l’orignal sur la table.[11] Il m’a semblé que l’image d’un gros orignal poilu et disgracieux – assis au beau milieu de la table et nuisant à la conversation – symbolisait de manière frappante les problèmes que le groupe souhaitait éviter d’aborder. Par ailleurs, en plus d’être imposant, l’orignal est d’apparence suffisamment cocasse pour donner une touche d’humour à des situations d’ordinaire tendues.

Avec une certaine frénésie, j’ai commencé à utiliser l’image de l’orignal sur la table dans mon travail de conseiller. Bien qu’au début la métaphore ait fait hausser quelques sourcils, j’ai été surpris de voir l’orignal faire surgir des problèmes qu’on avait tus depuis longtemps. Dans une entreprise en tête de l’industrie technologique, par exemple, le P.D.G. et son équipe avaient des difficultés à surmonter leur incapacité de créer et de gérer avec succès de nouvelles affaires. Ils savaient qu’il s’agissait d’un problème fondamental, mais ne savaient trop pourquoi il persistait.

Dans le cadre d’une étude organisée dans le but de percer le mystère, j’ai présenté le modèle des systèmes familiaux et j’ai fait une «tournée de l’orignal». Les résultats se sont avérés étonnants. La «liste de l’orignal», faisant partie du rapport final de l’équipe, comportait notamment les éléments suivants:

- Nous abordons tout nouveau produit comme s’il devait s’agir d’une réussite instantanée égale à nos réussites antérieures.

- Nous sommes en train de devenir, en fait, une organisation antitechnologique.

- Le plan financier décide de notre processus d’allocation des ressources et de prise de décisions.

- Nous avons développé une tolérance pour la médiocrité.

- Nous recherchons un «produit magique» pour sauver l’entreprise.

- Nous ne possédons aucune compétence de marketing vraiment concurrentielle.

- Le cycle du plan de fonctionnement n’est pas suffisamment souple pour permettre de réagir en temps voulu aux initiatives commerciales.

On a présenté le rapport (Figure 7-1), ainsi qu’un orignal en peluche, au P.D.G., qui l’a accepté avec le sourire. Il n’était pas enchanté des conclusions dont il a pris connaissance, mais il savait que, dès lors où les problèmes étaient identifiés, on pourrait s’y attaquer systématiquement.

Au fil des ans, mes collègues et moi avons présenté «l’orignal sur la table» à de nombreuses organisations partout dans le monde. Il y a par contre des contextes dans lesquels il est nécessaire d’avoir recours à des animaux substituts. Par exemple, le buffle d’Inde sur la table a fait son apparition en Asie. Cependant, quelle qu’en soit la forme, l’image a toujours réussi à amener les conflits à la surface, là où il faut.

Pourquoi la métaphore de l’orignal est-elle si efficace? Je crois que c’est parce que cet animal disgracieux arrive à très bien faire certaines choses. Premièrement, il légitime et récompense les gens pour avoir discuté franchement, et leur fournit un vocabulaire commun pour y parvenir. On en vient à utiliser couramment l’expression: «Dans le même esprit que l’orignal, j’aimerais dire…» Deuxièmement, l’image comique dépouille les problèmes de ce qui risque de créer des tensions et des divisions. Troisièmement, le fait d’identifier un problème à la manière d’un orignal permet de prendre de la distance psychologiquement parlant. Cela permet de recadrer le dilemme, de façon à transformer un conflit interne en problème externe à régler. Une fois que le conflit devient un problème partagé, les membres de l’équipe sont en mesure de travailler ensemble pour y trouver une solution.

Ralliez les dissidents

Les hommes de *l’Endurance* ont passé d’innombrables heures, jour après jour, à parler ou à dormir entassés dans leurs tentes afin de se protéger contre les éléments de la nature et de tuer le temps. Shackleton savait que cette vie en vase clos risquait d’engendrer le mécontentement, et sa grande connaissance de la différence de personnalité entre les gens et de leurs besoins était essentielle à la minimisation des conflits destructeurs au sein de l’équipage.

Shackleton étudiait tout le monde et semblait savoir quand il, ou d'autres, était allé trop loin. Macklin, le chirurgien, décrivait Shackleton comme un homme capable de vous demander «de petites choses à votre sujet, comment vous vous en sortiez… et ce genre de choses… Parfois, quand vous trouviez qu'il s'était montré un peu cruel, qu'il vous avait rudoyé quelque peu, il semblait avoir le tour d'en effacer tout effet néfaste… par ces petites conversations privées».[12] Shackleton n'ignorait aucunement que les sentiments froissés exigeaient une attention immédiate, afin d'éviter que la colère et le ressentiment montent.

Figure 7-1.
L'orignal sur la table

Lors de la sélection de l'équipage et aux tout débuts de l'expédition, Shackleton a su identifier des personnes dont les attitudes ou le comportement pouvaient influer négativement sur le moral ou être perçues comme un défi pour le leadership. Or, au lieu de limiter ses rapports avec ces personnes, il les attirait davantage à lui.

Le photographe, Frank Hurley, par exemple, avait toujours besoin de sentir que les autres le considéraient comme un des leaders du groupe. S'il se sentait privé de l'attention qu'il croyait mériter, il devenait agressif et difficile. Son besoin de reconnaissance lui a valu que Shackleton le prenne dans sa tente, et que le Patron le consulte avant de prendre des décisions importantes. Dans l'esprit de Hurley, cela étayait sa propre notoriété dans les rangs, et contribuait ainsi à assurer sont appui.

Shackleton voyait l'avantage de se choisir également certains autres compagnons de tente. Il a logé avec le physicien, Reginald James, de crainte que ses «manières d'académicien réservé» lui vaillent les moqueries des autres hommes. Shackleton ne voulait exposer personne au risque de se faire ridiculiser à l'excès, de peur que cela tourne à la querelle.

Lorsque Shackleton a dû choisir ses camarades de traversée entre l'île de l'Éléphant et l'île de la Géorgie du Sud, il a encore une fois veillé à limiter la possibilité que des fauteurs de troubles soient en contact avec un équipage épuisé sur le plan émotionnel et physique. Shackleton trouvait que les compétences de McNeish à titre de charpentier pouvaient s'avérer inestimables à bord d'une embarcation de bois, mais il souhaitait que McNeish l'accompagne également pour une autre raison: Shackleton craignait que, s'il le laissait derrière, McNeish risquait de faire des mécontents.

Il s'est également choisi Vincent pour compagnon de voyage. Étant donné que Vincent avait la réputation d'être un vrai tyran, Shackleton a pensé qu'il valait mieux ne pas laisser le marin derrière, afin qu'il ne crée pas de problèmes à Frank Wild. Finalement, Shackleton a choisi Crean, qui était moins bon joueur d'équipe et risquait aussi de créer des problèmes aux hommes laissés sur l'île.

Avec le recul, il faut dire que la perspicacité et le désir de Shackleton de faire face d'emblée aux dissidents sont plutôt ahurissants. Lorsqu'il a dû se choisir une équipe pour relever le défi le plus ambitieux qui se soit présenté à lui jusque là – la traversée vers la Géorgie du Sud –, son équipage se

composait à plus de la moitié de fauteurs de troubles en puissance. Le fait que Shackleton était disposé à entretenir d'étroites relations avec ces personnages douteux, cependant, a indubitablement mitigé les conflits qui sont survenus sur l'île de l'Éléphant, et a aidé Wild à accomplir sa tâche extraordinaire qui consistait à veiller à ce que les hommes laissés derrière gardent le moral.

Leçons pour leaders

Dans des situations de leadership difficiles, nous sommes souvent tentés de ne tenir aucun compte ou de tenir à l'écart des personnes dont la personnalité nous déplaît ou qui ont le don de créer des problèmes. Or, bien qu'une telle réaction soit compréhensible, il est préférable de ne pas l'adopter, car elle ne fait qu'ouvrir la porte à d'autres problèmes, et le fait de rejeter les dissidents nuit en définitive à l'organisation. Une réaction plus productive – aussi contre-intuitive puisse-t-elle sembler – exige qu'on fasse tout le contraire:

- Identifiez les personnes ou groupes qui minent peut-être votre leadership.

- Agissez de manière proactive et gardez les fauteurs de troubles près de vous.

- Trouvez des moyens de minimiser l'incidence négative de leurs comportements.

- Veillez à ce que ces gens prennent part, d'une manière ou d'une autre, au processus de prise de décisions.

- Traitez tout le monde, y compris les dissidents, avec respect, même lorsqu'ils se montrent hostiles.

- Soyez disposé à fixer des limites, et établissez clairement que cela va dans les deux sens. Les mauvais comportements, l'insolence et la

tyrannie ne sauraient être tolérés.

- Résistez à la tentation de dénigrer les révoltés et gardez pour vous-même vos opinions personnelles sur les gens – et pour vos conseillers les plus proches.

Les leaders qui interagissent de manière proactive avec des dissidents en puissance sont en mesure d'éviter de futures relations hostiles. Henry Schacht, ancien P.D.G. de Lucent Technologies, a démontré qu'il est possible de transformer une relation potentiellement conflictuelle en une relation de collaboration.

En 1995, le président de AT&T, Bob Allen, a annoncé que Schacht – ancien président et P.D.G. de Cummins Engine Company – allait devenir président et P.D.G. d'une nouvelle compagnie valant 20 milliards de dollars spécialisée dans les systèmes et la technologie des communications, connue ultérieurement sous le nom de Lucent Technologies. Richard McGinn, quant à lui, alors P.D.G. du Network Systems Group de AT&T, allait devenir président et directeur de l'exploitation de la nouvelle compagnie.[13]

McGinn, un cadre très compétent ayant fait ses preuves, était un excellent candidat au poste de P.D.G. La nomination de Schacht a donc été une surprise. McGinn aurait pu facilement mettre en cause le leadership de Schacht, mais ce dernier a fait tout en son pouvoir pour renforcer l'importance du rôle de McGinn et pour faire passer le message que McGinn et lui assumaient la direction sur un même pied d'égalité.

Schacht a veillé à ce que McGinn et lui soient continuellement vus ensemble. Avant l'émission initiale de titres dans le public, les deux hommes ont dirigé une tournée de présentation dans trente villes destinée à mettre en lumière l'étendue de la compétence de l'entreprise. Un jour, *The New York Times* a souhaité obtenir une photographie de Schacht, le nouveau président. Schacht a alors insisté pour que McGinn vienne en hélicoptère du New Jersey afin de se faire photographier avec lui. Résultat: ce qui aurait pu être un désastre est devenu une relation de complémentarité. Ensemble, ils ont amené la compagnie à créer une nouvelle culture, une amitié solide et une nouvelle aventure palpitante. McGinn est maintenant P.D.G. de Lucent.

Évitez les épreuves de force inutiles

En décembre 1915, plus d'un an après que l'équipage de *l'Endurance* eut pris la mer en Géorgie du Sud, il n'y avait toujours à l'horizon aucun signe de secours ni de terme à leur voyage. Shackleton pouvait voir baisser le moral de ses hommes. Il avait entendu ronchonner que, étant donné que le navire avait été détruit et qu'ils ne pouvaient pas accomplir leur mission, les hommes ne seraient pas payés. Certains s'étaient mis à croire qu'ils enduraient pour rien ces conditions atroces, et craignaient pour la sécurité des membres de leur famille à la maison qui dépendaient de ces revenus.

Shackleton s'est alors dit qu'il devait agir. Il ne pouvait pas laisser ses hommes continuer de s'apitoyer sur leur sort, et s'abandonner à la colère ou à la frustration. Il a donc résolu de tenter pour la deuxième fois de traverser les glaces à pied jusqu'à la terre ferme. Le 22 décembre, l'équipage a célébré Noël à l'avance, se nourrissant à satiété afin de prendre des forces en vue de la traversée à venir, pour se mettre en route le lendemain à 4h30 du matin.

Comme auparavant, deux équipes de quinze hommes chacune se sont mises à traîner les canots et les traîneaux pesant plus de 450 kilos. Comme lors de la marche précédente, ils s'enfonçaient jusqu'aux genoux dans la neige molle et mouillée. Leur progression s'avérait cruellement lente. Ils parcouraient en moyenne à peine plus de 3 kilomètres par jour. Au bout de quatre jours, McNeish, sur le point de s'effondrer sous les effets combinés de l'épuisement, de la faim et de l'exposition aux conditions atmosphériques, a décidé qu'il n'irait pas plus loin.

Worsley a alors ordonné à McNeish de reprendre son bout de câble et de continuer. McNeish a refusé tout net et lui a lancé que leur marche ne servirait à rien. Worsley, lui-même presque épuisé, a fait appeler Shackleton, qui s'est planté devant le charpentier en colère et frustré. McNeish a alors protesté que leur marche sur les glaces n'était pas à leur avantage, parce qu'ils ne parviendraient jamais à destination.

Shackleton s'est tenu là, sans dire un mot, tandis que McNeish se répandait en invectives. Le charpentier lui a déclaré ne pas être obligé d'obéir à aucun ordre, étant donné que les règles régissant la vie «à bord» du navire et le contrat qu'il avait signé n'étaient plus en vigueur puisqu'ils avaient quitté *l'Endurance.*

Devant tous ses hommes en train d'observer pour la première fois quelqu'un remettre en question l'autorité du Patron, Shackleton s'est contenté de tourner le dos à McNeish et de s'en éloigner. Il savait ne pas pouvoir raisonner avec le charpentier, et ne souhaitait pas gaspiller de l'énergie à discuter en vain. Shackleton a donc simplement laissé le charpentier planté là dans la neige – lui donnant le temps de se resaisir.[14] Après avoir soupesé ses options, McNeish a repris sa place à l'arrière du traîneau lorsque l'expédition s'est remise en route. La mutinerie d'un seul homme a ainsi été tuée dans l'œuf, sans faire naître d'autre conflit.

Leçons pour leaders

Il est primordial de décider quels combats valent la peine d'être menés et quels autres n'en valent pas la peine. Or, on devrait consacrer toutes les ressources disponibles à remporter les premiers, et renoncer à ceux qui ne sont pas essentiels à l'accomplissement de sa mission.

Lorsqu'il est impossible de régler une situation sur-le-champ, vous pouvez, comme Shackleton, choisir de laisser votre «McNeish» planté là dans la neige jusqu'à ce que vous puissiez évaluer la situation de manière réaliste. Il vaut mieux attendre d'être prêt que de réagir à la hâte et d'aggraver ainsi le problème.

Il est particulièrement important d'éviter de créer des situations dans lesquelles les gens se sentent pris au piège, les poussant ainsi à intensifier les conflits du fait qu'ils n'y voient aucune porte de sortie. Le général romain Scipion conseillait d'ailleurs de ménager à ses adversaires une «belle issue», soit une sortie par laquelle battre en retraite, car il était d'avis que l'ennemi qui n'a aucune porte de sortie combattra avec une férocité sans précédent.

Or, la maxime de Scipion s'applique également aux situations non militaires. C'est d'ailleurs un Pont en or qui a permis de résoudre un conflit entre trois collègues d'affaires – Tom, Elizabeth et Patrick – qui étaient à couteaux tirés au sujet d'un partenariat en cours de dissolution. Ils n'étaient pas parvenus à réaliser leur espoir de garder à la fois une entreprise rentable et une solide amitié, et – après avoir passé des mois à tenter de remettre l'entreprise sur les rails – il leur est devenu évident qu'ils n'avaient aucune chance de résoudre leur différend.

Patrick, en particulier, se sentait blessé et rejeté. Il a réagi en réclamant des sommes que Tom et Elizabeth trouvaient déraisonnables. La chicane s'est poursuivie, ils ont engagé des avocats, et ont fait du surplace dans leurs carrières respectives. Finalement, Elizabeth a eu une idée.

Ils avaient tous les trois investi une somme initiale dans l'entreprise, et la somme qui restait dans leur compte bancaire de partenariat incluait cet investissement, ainsi qu'une petite somme supplémentaire. Elizabeth a donc proposé que les partenaires retirent chacun son investissement initial et que Patrick reçoive ce qui resterait ensuite dans le compte. Bien que cette somme n'était que de quelques centaines de dollars, Patrick a accepté l'offre. Cette proposition a donc servi de «belle issue», de moyen pour sortir de l'impasse. Ayant ainsi évité une épreuve de force inutile, les trois partenaires ont pu reprendre le cours normal de leur vie.

Journal de bord

1. Quelles sont les normes à observer quant aux conflits inhérents à la culture de votre organisation? Quel niveau d'ouverture adopter? Les membres de votre équipe communiquent-ils franchement leurs opinions et s'attaquent-ils directement aux problèmes, ou nourrissent-ils des conflits en parallèle, indirectement ou de manière agressive passive?

2. Quels changements pouvez-vous apporter qui permettront à la colère d'être désamorcée de manière productive et au fur et à mesure?

3. Combien d'«orignaux» y a-t-il au sein de votre organisation? Existe-t-il des sujets tabous qui en affectent les performances mais qu'on n'aborde jamais? Considérez la possibilité de faire une tournée de l'orignal, ou d'avoir recours à un autre moyen proactif pour lancer la discussion sur ces sujets qui sont tus.

4. Comment agissez-vous habituellement envers les fauteurs de troubles, les sceptiques et les mécontents? Les amenez-vous à s'engager ou les repoussez-vous? Y a-t-il un dissident que vous pourriez «amener sous votre tente» et faire participer de manière productive?

5. Êtes-vous, ou d’autres, engagé dans des épreuves de force non productives? Y a-t-il quelqu’un qui soit votre «McNeish planté dans la neige»? Le cas échéant, comment pouvez-vous amener votre expédition à aller de l’avant sans compromettre votre autorité et votre position en tant que leader?

8

La détente

Stratégie n° 8
Trouvez des raisons de célébrer et de rire.

> La disparition du soleil peut constituer un événement déprimant en régions polaires, où les longs mois d'obscurité s'accompagnent notamment d'une fatigue mentale et physique. Mais l'équipage de *l'Endurance*, refusant d'abandonner sa bonne humeur habituelle, transformait, en soirée, le Ritz en salle de concert animée d'un brouhaha enjoué qui contrastait étrangement avec le monde froid et silencieux qui régnait à l'extérieur.[1]
>
> *Ernest Shackleton*

Cette stratégie incorpore ce qui constitue probablement le comportement le plus contre-intuitif des dix stratégies pour diriger en situation extrême. Dans des circonstances stressantes, lorsque nos horizons sont sinistres, célébrer est habituellement la dernière chose qui nous vient à l'esprit. En situation de survie, le rire ne vient pas naturellement, et en situations d'affaires difficiles, l'humour peut sembler frivole, inconvenant ou hors contexte.

Pourtant, lorsqu'on subit des pressions extrêmes, la capacité de se détendre, de célébrer et de rire peut faire toute la différence. Elle peut rompre le cycle de la dépression et stimuler la créativité. Elle peut permettre aux gens de prendre du recul et de la distance psychologique par rapport à leurs problèmes. Elle peut anéantir la peur et la tension. Finalement, elle peut permettre à une équipe de se recentrer, de reprendre des forces et de surmonter des obstacles de taille.

Dans le présent chapitre, nous verrons en quoi ces comportements ont influencé l'issue de l'aventure de Shackleton et le cours d'autres situations de survie. Nous verrons également comment des leaders efficaces ont mis ces qualités à profit pour faire connaître la réussite à leur organisation. Mais par-dessus tout, nous découvrirons qu'en situation extrême la célébration et l'humour ne sont ni superflus ni un luxe. Ce sont des impératifs.

Trouvez des raisons de célébrer

Dès le début, l'expédition de Shackleton s'est caractérisée par une certaine atmosphère de fête favorisant l'optimisme et une bonne conception de la vie, qui ont permis aux hommes de traverser les heures les plus sombres qui soient.

Cette atmosphère de célébration a contribué à procurer à l'équipage un sentiment de gaieté et d'optimisme, tel que décrit à la Stratégie n° 3, mais qui ne se résumait pas simplement à la gaieté. Ce sentiment reflétait la complexité du leadership de Shackleton, ainsi que sa capacité d'agir délibérément et spontanément dans le but de façonner la culture de l'équipe.

Shackleton a saisi tous les prétextes – certains même tirés par les cheveux – pour trouver des raisons de célébrer. C'est ainsi que, le 24 mai 1915, par exemple, ils ont souligné le Jour de l'Empire, servant à l'origine à favoriser le patriotisme parmi les enfants britanniques. Pour célébrer le Jour de l'Empire, l'équipage de *l'Endurance* chantait des chansons dans le Ritz, saisissant ainsi l'occasion de faire honneur à leur langue maternelle.[2]

Par la suite, encore à bord de l'*Endurance*, Shackleton a poursuivi les festivités en instaurant une course d'attelages de chiens. Au cours de cette célébration crépusculaire, les courses ont donné lieu à la gaieté, aux rires et à beaucoup de paris impliquant chocolat et cigarettes.[3] La semaine

suivante, le 22 juin, ils ont célébré le Jour du solstice d'hiver. À cette occasion, le physicien, Reginald James, a eu la possibilité de déployer ses talents d'acteur «plein d'esprit et tout à fait inintelligible» en présentant en digne pince-sans-rire qu'il était sa «Dissertation sur les calories», du Herr Prof. Von Schopenbaum.[4]

Au début, lorsque les choses n'allaient pas si mal, l'expédition se prêtait facilement aux célébrations. Toutefois, le plus impressionnant dans tout cela, c'est que cet esprit porté à la fête ne s'est jamais perdu, même pendant les jours les plus sombres, lorsque des rituels enjoués auraient très bien pu finir en profond désespoir.

Le 5 décembre 1915, il y avait un an que l'équipage avait quitté la civilisation. Le navire s'était fait broyer par les glaces, sur lesquelles il menait depuis deux mois une vie très pénible. Selon le plan initial, il aurait dû être maintenant sur le chemin du retour, ce qui fait que cet anniversaire aurait pu leur rappeler avec tristesse leur situation difficile.

Réalisant la signification de cette journée et son potentiel de déception, Shackleton a décidé d'agir de manière proactive. Illustrant l'aphorisme «Si tu ne peux pas le régler, tires-en parti», le Patron a déclaré que ce jour commémorerait le départ de la Géorgie du Sud. Or, ce qui aurait pu être une journée marquée par la dépression est devenue plutôt une journée de célébration.[5]

Par la suite, au camp Patience, les conditions de vie ont continué de se détériorer. La nourriture se faisait si rare qu'on a dû extirper de la glace les têtes et les nageoires de phoques qu'on l'y avait jetées, afin d'en retirer tout reste de lard à se mettre sous la dent. Ils se nourrissaient au jour le jour des rares manchots et phoques qu'ils arrivaient à capturer. Tout le suif avait été utilisé, ce qui fait qu'il fallait frire toute la viande qu'on rapportait dans les graisses douteuses de phoques.

La situation ne se prêtait pas particulièrement à la célébration. Pourtant, Shackleton y a trouvé l'occasion de faire la fête:

> Le 29 février [1916], déclaré Jour de l'année bissextile, nous avons tenu une célébration spéciale, davantage pour égayer les hommes que pour toute autre raison. […] On a consommé aujourd'hui ce qui

nous restait de cacao. Nous n'aurons donc plus désormais à boire que de l'eau, et à l'occasion une boisson faite à base de lait faible.[6]

Les conditions de vie de l'expédition ont continué d'empirer, mais pas sa détermination à célébrer. En juin 1916, les hommes qui étaient restés derrière sur l'île de l'Éléphant vivaient dans la misère noire. L'état du pied que Blackborow s'était gelé lors de la traversée en embarcation ne faisait qu'empirer. Il était clair qu'il fallait l'amputer pour lui sauver la vie, alors Macklin et l'autre chirurgien, James McIlroy, s'en sont chargés.

Une pile de peaux de phoques enflammées a créé suffisamment de chaleur pour vaporiser le chloroforme nécessaire à l'anesthésie. McIlroy a retiré le bandage du pied de Blackborow, pour ensuite trancher systématiquement chacun des orteils nécrosés à la jointure. Au terme d'une opération de cinquante-cinq minutes, le patient a ouvert les yeux, a souri et a demandé une cigarette, que le chirurgien lui a roulée à l'aide d'une page de *l'Encyclopaedia Britannica.*[7]

Rien à voir avec les débuts de l'expédition, remplis d'espoir et de plaisir. La vie en était maintenant à son plus dur, à son plus grave et à son plus apeurant. Et pourtant, une semaine plus tard, l'équipage a célébré pour la deuxième fois le solstice d'hiver. Il a souligné l'occasion par un mélange de pudding aux noix, de biscuits, de rations destinées aux sorties en traîneaux et de lait en poudre.

Le plus étonnant, c'est que les naufragés sont parvenus à rassembler suffisamment d'énergie pour organiser un programme composé de vingt-six actes différents, incluant poésie et musique. Bien que les membres de l'auditoire étaient allongés dans leur sac de couchage, l'événement ne manquait pas d'entrain. Non seulement Hussey a joué du banjo, mais encore James a interprété une chanson brillante parlant de Frank Wild et de leurs conditions de vie primitives.

La célébration s'est terminée par un toast à Shackleton et à l'équipage du *James Caird*, suivie de la seule libation disponible: «Gut Rot, 1916».[8] Bien que ce mélange, fait à base d'alcool à brûler, d'eau, de gingembre et de sucre, n'avait rien du Dom Pérignon, il a néanmoins fait l'affaire. Ils ont ainsi célébré ensemble et rompu la monotonie sans fin de l'attente des secours. La capacité qu'avait Shackleton d'utiliser les célébrations et les

cérémonies pour remonter le moral de l'équipe semblait lui venir tout naturellement. Il est toutefois surprenant que tant de leaders ne comprennent pas l'importance des cérémonies, ou les dirigent avec un tel manque de savoir-faire que le moral des gens s'en trouve affaibli plutôt que remonté.

L'histoire du *Karluk* fournit de nombreuses illustrations d'échecs en matière de leadership. Le capitaine Bartlett s'est servi du naufrage du navire, par exemple, pour se prêter à une cérémonie tout aussi unique que bizarre. Même si le reste de l'équipage avait abandonné l'épave, Bartlett est demeuré à bord. Il a allumé une belle flambée dans le poêle de la cuisine et s'est mis à faire jouer, l'un après l'autre, tous les disques de musique qui se trouvaient sur le navire. Lorsqu'un disque finissait, Bartlett le jetait au feu… sauf un. Il a fait jouer le disque de la «Marche funèbre» de Chopin, qu'il a mis de côté pour plus tard.

La fin venue et l'eau ayant atteint le pont du *Karluk*:

> Le capitaine Bartlett a placé le disque de la «Marche funèbre» sur le phonographe Victrola. L'eau coulant le long du côté droit du pont et des écoutilles, il a attendu à la lisse jusqu'à ce qu'elle soit à la même hauteur que les glaces. Puis il est sorti du navire. […] Le pavillon bleu du Canada a continué de flotter jusqu'à ce qu'il descende dans l'eau. Le Capitaine Bartlett, profondément ému, s'est ainsi tenu tout à côté du navire jusqu'à ce qu'il disparaisse.[9]

Regarder couler le *Karluk* au son des accents de la Marche funèbre de Chopin a indubitablement répondu à un certain besoin de Bartlett. Mais imaginez l'effet que cette scène lugubre a produit sur les vingt-deux hommes, la femme, les seize chiens et le chat qui ont été témoins de l'événement funèbre. Cette cérémonie n'avait rien pour donner de l'espoir, de l'assurance et le moral.

Leçons pour leaders

Les leaders efficaces savent trouver des moyens d'intégrer des célébrations à la culture de leur organisation. Le «Vision Event» annuel de la Hartford Life fournit un excellent exemple de la manière dont les

célébrations peuvent s'avérer efficaces pour favoriser le bon moral au sein d'une organisation et sa réussite.

Hartford Life, un des groupes d'assurance-vie parmi les plus importants des États-Unis, est maintenant chef de file en matière de rentes, de fonds mutuels, de régimes d'épargne-retraite, de prestations d'assurance-invalidité collective et d'assurance-vie. La compagnie, dont le siège social est situé à Simsbury, dans le Connecticut, a connu un essor phénoménal au cours des années 1990, bien qu'elle eût débuté la décennie au vingt-troisième rang des compagnies d'assurances les plus importantes – soit à titre de joueur relativement mineur dans le secteur d'activité dominé depuis longtemps par Prudential, MetLife, Aetna, et d'autres compagnies.

En 1991, la haute direction de la Hartford Life, dirigée par le P.D.G. Lon Smith, a élaboré et adopté un énoncé de vision dont la compagnie s'est servie depuis comme plan détaillé axé sur le changement de la culture de l'organisation et sa croissance. Depuis lors, la compagnie va de succès en succès. Voici ce que Smith a écrit avec rétrospective dans une lettre adressée à ses employés:

> En 1991… nous avions la ferme intention de devenir un important compétiteur dans l'industrie des services financiers. […] Depuis, nous avons pris de l'essor et sommes devenus la quatrième compagnie d'assurance-vie du pays. Il y a plusieurs raisons à cela. Je crois que notre disposition à «réaliser la vision» en fait partie.[10]

Depuis 1992, la compagnie (qui occupe maintenant le troisième rang dans l'assurance-vie) a tenu toute une série d'événements annuels – ayant chacun pour but de célébrer le travail qui a été accompli au cours de l'année et d'amener les gens à renouveler leur engagement envers la vision de l'organisation. Ces événements commémoratifs ont pris différentes formes, y compris la création d'une «courtepointe portant la vision», d'événements de plein air visant à développer l'esprit d'équipe et de pique-niques corporatifs. Au sein d'une industrie dans laquelle les événements amusants se produisent rarement d'eux-mêmes, Smith et son équipe se sont engagés à trouver des raisons de célébrer. Or, ces célébrations, combinées à la vision de la compagnie, ont produit des résultats remarquables.

On peut tenir ces célébrations à échelle moins grande sans qu'elles perdent de leur efficacité pour autant. Amy Pizzarello, directrice du service d'étude de marché de American Express, met toujours à l'ordre du jour de ses réunions de planification annuelles et semestrielles ce qui porte le nom de récompenses MARTHA. Les récompenses MARTHA (Market Researchers That Have Accomplished Something) responsables d'étude de marché qui ont accompli quelque chose, sont décernées aux employés qui ont accompli quelque chose d'unique dans leur vie privée ou professionnelle au cours des six mois précédents.

On a décerné le prix Dazzling Diva à une employée qui, ayant passé une audition pour son tout premier rôle principal dans un opéra, avait décroché le rôle. Son prix s'est présenté sous la forme d'une grande étoile brillante portant son nom, qu'elle allait pouvoir accrocher à la porte de sa loge. Le prix Life Savers, constitué notamment de fleurs et de rouleaux de bonbons Life Savers, a été décerné pour sa part à une employée qui venait souvent en aide à ses collègues de travail. D'autres prix du même genre ont été décernés également.

Aucun de ces prix n'était particulièrement cher, mais tous venaient manifestement du cœur, et comportaient des éléments d'humour et de mérite. De plus, ils avaient été choisis et préparés de toute évidence avec grand soin. Amy avait elle-même créé l'étoile Dazzling Diva. Ce faisant, elle avait semé des brillants dans toute la maison, ce qui, disait-elle en blaguant, avait risqué de causer une querelle de ménage. C'était clair que les prix MARTHA, bien que simples, étaient personnels et représentaient des gestes attentionnés. Ils signifiaient quelque chose, et c'était justement le but recherché.

Trouvez aussi des raisons de rire

Shackleton et Wild ont mis du temps de côté pour des célébrations spéciales, mais l'humour, la plaisanterie et la gaieté se vivaient au quotidien parmi les membres de l'expédition. Shackleton, plus particulièrement, a tout fait pour veiller à ce que l'humeur du groupe soit aussi agréable que possible en toutes circonstances.

Dans un geste théâtral (décrit plus en détail au chapitre 2), Shackleton a jeté des souverains d'or dans la neige pour souligner la nécessité absolue de

se défaire de tout poids superflu pour leur voyage en traîneaux. À la surprise de tous, cependant, le Patron est retourné sur l'épave de *l'Endurance* afin de récupérer la cithare chérie de Hussey. Voici comment Hussey se rappelle le moment où Shackleton lui a présenté l'instrument de 5,5 kilos:

> «C'est plutôt lourd, lui ai-je dit d'un ton incertain. Croyez-vous que nous devrions l'emporter?»
>
> «Oui, certainement, le chef m'a-t-il promptement répondu. Il s'agit d'un médicament vital pour l'esprit, et nous en aurons besoin.»[11]

Shackleton a pris la bonne décision, et la cithare a beaucoup aidé l'expédition a garder le moral. Bien que Hussey eût un répertoire limité – six airs pour être exact –, les hommes ont passé bien des nuits à l'écouter gratter sa joyeuse cithare.

À sa musique, Hussey ajoutait une autre forme prisée de divertissement: les plaisanteries de bon ton. Le capitaine Frank Worsley s'en souvient ainsi:

> Hussey avait une grande vivacité d'esprit, et sa fine répartie comptait parmi les rares sources de joie qui nous restaient. Nous le provoquions souvent collectivement pour le simple plaisir d'entendre la réplique intelligente qu'il nous sortirait, et il ne manquait jamais d'en sortir victorieux, peu importe combien d'entre nous avaient essayé d'avoir raison de lui. Les gens qui vivent dans des conditions civilisées ne sauraient imaginer combien, sur une banquise, toute diversion est la bienvenue.[12]

Hussey n'était pas le seul à détendre l'atmosphère. On savait aussi le capitaine en second Greenstreet capable de «faire le pitre». Et puis, il y avait les incontournables imitations, qui comptaient parmi les formes d'amusement les plus applaudies. Elles avaient pour effet de mettre de bonne humeur, ainsi que de réduire la tension et de désamorcer les conflits sous-jacents. Les anecdotes portaient souvent sur les caractéristiques énervantes des membres de l'équipage.

Orde-Lees, par exemple, se préoccupait un peu trop de plaire à Shackleton. McIlroy, le chirurgien, a donc vu en cela l'occasion de mimer une interaction entre les deux, parodie que Orde-Lees a d'ailleurs décrite dans son journal intime:

> «Oui monsieur, oh oui certainement monsieur, des sardines monsieur, oui monsieur les voici (se précipite vers la cuisine et en revient aussitôt) et du pain monsieur, oh oui monsieur, du pain monsieur…» (Une autre course à la cuisine et de grandes manifestations de servilité…) «Et puis-je cirer vos bottes, monsieur», et ainsi de suite.[13]

Les plaisanteries et les imitations ont permis de rompre la monotonie, mais l'humour avait également son rôle à jouer pour soutenir l'équipage au cours des heures les plus sombres. La perte de *l'Endurance* a marqué un des moments les plus démoralisants de l'expédition où les hommes ont touché le fond. Lorsque le navire a fini par succomber aux pressions qu'exerçaient les glaces, Shackleton a ordonné à tous d'aller se réfugier sur les glaces. En passant par-dessus bord, Shackleton s'est tourné vers Orde-Lees pour lui dire:

> «On est dedans jusqu'au cou cette fois-ci, n'est-ce pas?»
> «Eh bien, non, je ne trouve pas», [Orde-Lees] s'est-il aventuré à répondre.
> «Sans ça, vous n'auriez pas eu de quoi écrire un livre.»
> «Ma foi, vous avez peut-être bien raison», [Shackleton] fit-il remarquer, ce sur quoi on a tous les deux éclaté de rire.[14]

La fête de la toge

L'humour est une arme habituellement efficace contre l'adversité, et en voici un exemple plus récent tiré de la vie d'un pilote de la marine. J'ai eu l'occasion de présenter l'histoire de Shackleton et les dix stratégies du leadership en situation extrême au Secrétaire de la marine de l'époque, John Dalton. Parmi les membres du personnel du Secrétariat présents à cette

rencontre qui s'est tenue au Pentagone, plusieurs avaient eux-mêmes fait l'expérience de la survie en situation extrême.

La discussion qui a suivi ma présentation s'est avérée stimulante, et m'a permis d'approfondir ma compréhension des dix stratégies. Par la suite, un officier de marine portant des ailes de pilote en épinglette est venu me dire qu'il avait aimé ma présentation et m'a demandé si j'avais déjà entendu parler de la «fête de la toge».

Je me suis alors rappelé la fête de la toge dans le film *Collège américain*, mettant en vedette John Belushi. Mais comme l'école navale n'approuvait pas ce genre de fêtes, je n'en avais pas fait l'expérience personnellement. Cependant, le commentaire de l'officier m'a permis de me remémorer très clairement un John Belushi en train de donner une fête de la toge pour sa confrérie d'étudiants, vêtu d'un simple drap et affichant un sourire espiègle. Alors je savais exactement à quoi il faisait allusion, mais je n'arrivais pas à faire le rapport avec le leadership.

Mais la lumière s'est faite dans mon esprit lorsqu'il m'a raconté l'histoire de *l'Alfa Foxtrot 586*, un avion de patrouille de la marine qui a quitté Adak, en Alaska, le 26 octrobre 1978. L'avion, un quadriturbopropulseur, avait décollé avec à son bord quinze personnes envoyées pour effectuer une mission de surveillance des océans et de lutte anti-sous-marine. Ce qui au départ ne devait être qu'un vol tout simple a fini en amerrissage forcé et en lutte pour la survie de l'équipage. Mais leur sort – aussi désespéré fût-il – permet de mieux comprendre le leadership en situation extrême.

À la suite de ma conversation au Pentagone, j'ai rassemblé toutes les informations que j'ai pu trouver sur cet accident d'avion. Bien que j'aie trouvé littéralement des centaines de pages d'information sur la tragédie, je n'ai pu entrer en communication directe avec aucun des survivants. Les informations que je détiens sur le sujet sont issues des rapports de la marine des États-Unis; de diverses sources écrites, y compris la page Web du Patrol Squadron Nine; ainsi que des détails notés par d'autres pilotes de la marine.[15]

> Tandis que le vol se poursuivait au-dessus du Pacifique Nord, le temps se gâtait et les vents gagnaient en force. Mais le pire, c'est qu'une des hélices de l'aile gauche de l'avion se comportait mal. En

fait, le moteur fonctionnait de manière irrégulière et avait fini par s’arrêter, mais l’hélice de 544 kilos a commencé à tourner plus vite, de 103,5 p. 100 de la normale à 110, puis à 120, et finalement à 129,5 – soit le maximum ayant pu être enregistré. L’hélice était sur le point de se détacher de son support et de causer beaucoup de dommages. Si cela s’était produit, personne n’aurait pu survivre à l’amerrissage forcé.

Le pilote, Jerry Grigsby, a donc fait une ascension afin de ralentir l’hélice. À 335 mètres d’altitude, cependant, sa vitesse était encore beaucoup trop grande. Puis, sans crier gare, le moteur a pris feu. L’hélice était désormais incontrôlable.

Le mécanicien de bord, Harold «Butch» Miller, est parvenu à éteindre les flammes à l’aide d’un composé extincteur, mais son intervention a eu pour résultat de réduire la réserve limitée du composé. Il fallait s’attendre à d’autres problèmes, et la situation était fort peu reluisante. Ils se trouvaient maintenant à 1290 kilomètres d’Adak, soit à une distance impossible à parcourir compte tenu de l’état de l’avion, et à 542 kilomètres de la station des forces aériennes située sur l’île de Shemya – encore à des années lumière de l’avion en détresse.

Anticipant une explosion, Grigsby est descendu jusqu’à 305 mètres. L’avertisseur d’incendie s’est déclenché de nouveau. Miller s’est servi du dernier composé extincteur pour éteindre les flammes. Grigsby a poursuivi sa descente jusqu’à 152 mètres d’altitude, puis s’est dirigé tant bien que mal vers Shemya.

Prévoyant le pire, l’équipage a distribué les gilets de sauvetage et les combinaisons de survie. Les avertisseurs d’incendie se sont déclenchés une fois de plus, le moteur estropié laissait derrière l’appareil une traînée de fumée, et Matthew Gibbons, le coordinateur tactique, a communiqué par radio les coordonnées de vol, en ajoutant: «Ici le cinq huit six. Terminé.»

Sur ces cinq mots de la fin, Grigsby a fait amerrir l'avion dans les vagues glaciales hautes de 8 mètres du Pacifique Nord. Au moment de l'impact, l'aile droite s'est arrachée, les réservoirs de carburant se sont rompus, et les moteurs ont explosé en boules de vapeur. Le fuselage s'est fendu et l'eau s'y est engouffrée, mais l'avion s'était enfin posé.

Dans l'écrasement discordant, plusieurs membres de l'équipage se sont retrouvés enterrés sous les débris. Mais le technicien du radar est parvenu à mettre à l'eau deux canots de sauvetage, un grand et un petit. Grigsby est resté à bord de l'avion, à compter les membres de l'équipage, jusqu'à ce qu'il ait acquis la certitude que tout le monde en était sorti. Puis il s'est rendu à la nage jusqu'au grand canot.

Bien qu'il s'y soit efforcé encore et encore, Grigsby n'est pas parvenu à atteindre le canot, et s'est perdu dans la houle. Le pilote a alors tenté d'atteindre le second canot et rendu à moins de 8 mètres, ceux qui se trouvaient à bord lui ont lancé son dernier espoir: une corde à laquelle ils avaient attaché une radio de secours. Mais, comme il lui manquait environ un mètre pour l'atteindre, Grigsby est disparu avant de pouvoir la saisir.

Quatre hommes se sont hissés à bord du grand canot, qui avait été conçu pour en transporter douze, tandis que neuf hommes se sont entassés à bord du plus petit, qui était conçu pour en transporter sept. Le petit canot, n'étant pas recouvert d'une bâche, se faisait inonder par le déferlement de la mer glaciale. Dans leur tentative désespérée pour écoper avec la voile métallique de survie du canot, quelqu'un a ouvert un purgeur d'air par mégarde.

Les canots ont dérivé, impuissants, sur une mer démontée tandis que des avions provenant de Shemya sillonnaient le ciel à la recherche des survivants. Dans le froid mordant et à la pluie battante, les hommes – en proie au mal de mer et en état de choc – ont commencé à perdre leur vigilance et leur coordination. Finalement,

un aviateur se trouvant à bord du canot conçu pour sept personnes s'est rendu compte que quelque chose n'allait pas du tout. Le canot était en train de se dégonfler, et ils coulaient lentement. Cette constatation alarmante ayant eu pour effet de tirer les autres de leur état quasi-comateux, ils se sont mis à la recherche de la voie d'eau avec frénésie. Ils ont fini par découvrir la valve mal fermée et l'ont bien resserrée.

Au fil des heures, l'eau s'infiltrait par les déchirures de la combinaison de survie du technicien Gary Hemmer, tant et si bien qu'il a commencé à fermer les yeux. Le chef directeur, Garland Shepard, s'est donc mis à donner des coups sur le casque de Hemmer jusqu'à ce que ce dernier reprenne conscience. James Brooner, un technicien de bouée acoustique qui s'était mis à l'eau dans le but d'essayer de sauver Grigsby, a glissé lentement dans l'eau qui clapotait dans le canot, au point qu'on ne distinguait bientôt plus que sa tête. Trois autres l'ont alors redressé, lui ont parlé, l'ont giflé et l'ont secoué. Mais tous se trouvaient au seuil de la mort.

C'est alors, dans ces instants les plus sombres, que l'événement déterminant s'est produit. Quelqu'un a suggéré qu'ils se mettent à chanter. Et, lentement, la chanson a débuté: *Toge… Toge… Toge… Toge.* Des profondeurs nébuleuses du désespoir, l'image de John Belushi vêtu d'un drap lors d'une fête de sa confrérie d'étudiants avait pénétré la conscience d'un des survivants. D'autres se sont joints à lui. Le chant, faible au début, a gagné en force et a rallié les survivants, tout comme Belushi avait rallié ses compagnons de confrérie déprimés. Cette étrange combinaison d'humour et de détermination a insufflé un dernier souffle de vie au groupe, que le navire de pêche soviétique *MYS Synyavin* a fini par secourir.

Cette histoire de survie ne se termine pas à la hollywoodienne. Un membre de l'équipage a péri dans l'écrasement, trois autres sont morts d'exposition, et le pilote Jerry Grigsby s'est perdu en mer. On lui a d'ailleurs décerné ultérieurement la Croix d'honneur du service dans

l’Aviation. Mais les dix qui ont survécu à l’écrasement de *l’Alfa Foxtrot 586* doivent leur survie à la persévérance, au soutien de leurs camarades et, ironiquement, à l’esprit humoristique de la fête de la toge.

Leçons pour leaders

L’humour est un des outils de leadership les plus efficaces. La capacité d’employer l’humour avec savoir-faire a bien servi les présidents américains ayant des aspirations politiques aussi diversifiées que celles de John Kennedy et de Ronald Reagan. L’absence d’humour a également miné l’efficacité de Richard Nixon, qui semblait souvent sombre ou mesquin.

La nature polyvalente de l’humour en fait une sorte de couteau suisse du leadership. Les plaisanteries vraiment de bon ton – et non blessantes – peuvent resserrer les liens interpersonnels. Une blague peut rompre la monotonie du travail routinier, qui est propre dans une certaine mesure à tout emploi. Les rires peuvent produire une atmosphère détendue et stimuler la créativité. L’humour, même l’humour noir, peut désamorcer la tension, la peur et l’anxiété.

Herb Kelleher, P.D.G. de la Southwest Airlines, compte parmi les leaders qui comprennent le pouvoir qu’a l’humour d’engendrer la réussite et la rentabilité d’une organisation. Dans leur ouvrage intitulé *Nuts! Southwest Airlines’ Crazy Recipe for Business and Personal Success*, Kevin et Jackie Freiberg mettent en lumière la formule de Kelleher.[16]

L’attitude enjouée que la compagnie aérienne encourage commence par une tenue vestimentaire décontractée, ou «amusante», qui vise à engendrer une perspective joyeuse. Kelleher s’est déjà lui-même présenté à des réunions déguisé en Elvis, en général Patton et en caporal Klinger, de l’émission télévisée «M*A*S*H».

Une publication interne, du genre tabloïd, intitulée *Southwest Airlines Plane Tails* présente des histoires d’employés qui ont trouvé des solutions novatrices à des problèmes, ainsi que des articles humoristiques rédigés par des auteurs pince-sans-rire. Dans un article, par exemple, on présente les différentes manières de manger les cacahouètes de la Southwest Airlines.

Cette attitude enjouée pénètre toute l’organisation. Elle influe sur la manière dont les employés interagissent tant avec les clients qu’entre eux.

Le «Southwest Way to a Sense of Humor» (l'humour à la mode de la Southwest Airlines) compte parmi ses lignes directrices les suivantes:

- *Entretenez des pensées amusantes.* Cherchez à connaître l'envers de la situation, et rendez amusantes les pensées extravagantes.

- *Adoptez une attitude enjouée.* Ne vous fermez pas aux pensées et aux comportements un peu ridicules ou non-conformistes.

- *Soyez le premier à rire.* Tentez d'être le premier à trouver le côté comique d'une situation stressante.

- *Riez avec les gens, et non d'eux.* Encouragez un humour sain et constructif.

- *Sachez rire de vous-même.* Prenez le travail au sérieux, mais pas vous-même.

En lisant cette liste, j'ai été frappé de constater combien ces lignes directrices sont conformes aux normes de l'expédition de Shackleton. Près d'un siècle plus tard, elles fonctionnent encore.

Journal de bord

1. Célébrez-vous les principales réussites et réalisations de votre équipe?

2. Recherchez-vous des occasions de célébrer les «petites victoires» lorsqu'elles se produisent?

3. Comment décririez-vous la culture de votre organisation: sombre et sérieuse ou enjouée et spontanée?

4. Les gens que vous dirigez se sentent-ils libres d'être comme ils sont et de trouver un côté humoristique aux situations professionnelles? Si ce

n’est pas le cas, que peut-on faire pour favoriser une atmosphère détendue?

5. Les gens blaguent-ils entre eux de manière saine et constructive?

6. Lorsque les choses vont de travers, avez-vous recours à l’humour pour désamorcer la tension?

7. Savez-vous rire de vous-même?

9

Les risques

Stratégie n° 9
Soyez prêt à prendre le Grand Risque

> […] Shackleton était (fait plutôt paradoxal) excessivement prudent. Il peut sembler extravagant de qualifier de prudent un explorateur antarctique de sa trempe, mais je maintiens qu'il s'agit d'une vérité le concernant. Il était brave, l'homme le plus brave que j'aie rencontré, mais jamais téméraire. Lorsque c'était nécessaire, il entreprenait les choses les plus dangereuses, avec un courage admirable; mais il s'y prenait toujours d'une manière réfléchie et avec la plus grande prudence. Il était fier de ce qu'on le considère comme quelqu'un de prudent, ce qui fait que le surnom qu'il avait reçu lors de sa première expédition, celui de «Jack la Prudence» le réjouissait au plus haut point.[1]
>
> *Frank A. Worsley*

J'ai récemment présenté ma perspective sur le leadership en situation extrême à un groupe de cadres supérieurs du domaine des assurances. Ces

cadres, dont plusieurs étaient actuaires, ont soulevé quelques questions profondes concernant la stratégie ici à l'étude. Comme l'un d'entre eux l'a souligné, on ne voit pas d'un bon œil dans leur domaine le fait de prendre le «Grand Risque».

Toutefois, le présent chapitre ne portera pas sur le fait de prendre des risques pour le plaisir d'en prendre. Le fait de prendre des risques inutiles est une forme de bravade mettant en péril la stabilité d'une organisation, ou même des vies. Évidemment, il y a des situations dans lesquelles il faut simplement prendre son mal en patience, et d'autres dans lesquelles il est nécessaire de minimiser les risques. Malheureusement, il y a aussi des moments où ce qui semble être la voie sûre à emprunter s'avère dangereuse. Dans ce chapitre-ci, nous explorerons les deux dimensions du risque.

Ne prenez jamais de risques inutilement

La nature même de l'exploration antarctique implique des risques. Quoi qu'il en soit, Shackleton s'est montré incroyablement discipliné dans sa capacité d'éviter de courir des risques inutiles, et il existe de nombreux exemples de sa retenue.

Il désapprouvait fortement toute imprudence susceptible de tenter la Providence. Peu après la perte de *l'Endurance,* par exemple, Macklin et Greenstreet ont décidé de combiner la chasse au phoque et la joie d'une randonnée sur une petite banquise. Se promenant ainsi tout joyeusement, perche en main, ils étaient aussi contents que des écoliers en bachot sur la rivière. Mais, apercevant le Patron, ils ont promptement mis fin à leur excursion comme «des écoliers pris en faute». À leur retour au campement, Shackleton leur a servi son «regard noir», qui leur a bien fait comprendre qu'il n'y aurait plus jamais d'escapades imprudentes de ce genre.

La prudence de Shackleton a été mise à l'épreuve encore et encore. Le 9 mars 1916, l'équipage se trouvant au camp Patience avait tant dérivé vers le nord qu'il a commencé à sentir un léger mouvement causé par la houle de la mer libre. Le mouvement est venu rompre l'apathie qui s'était installée parmi l'équipage, qui avait hâte de mettre les canots de sauvetage à la mer dès qu'il en aurait l'occasion. Deux jours plus tard, les glaces se sont ouvertes, donnant naissance à une large voie navigable. Les hommes se sont donc préparés à mettre les canots à l'eau, mais le Patron hésitait à en donner

l’ordre. Quelque chose lui disait de se montrer prudent, ce qui fait qu’il leur a ordonné de rester sur la banquise. Or, il a eu raison de suivre son intuition, car les glaces se sont refermées peu après.[2]

La pression pour mettre les canots à l’eau a continué de monter. Elle a atteint un nouveau sommet le 23 mars 1916, lorsque l’équipage a repéré la terre ferme – le point le plus au nord de l’Antarctique. Il y avait cinq mois que l’expédition allait à la dérive dans une claustration monotone, et la pensée qu’elle puisse enfin échapper à la banquise a fait tressaillir tout le camp d’excitation. L’équipage avait enfin la possibilité de se rendre en traîneau jusqu’à la terre ferme.

Shackleton et Worsley sont alors montés au sommet d’un hummock pour évaluer la situation. Ils ont scruté l’horizon à l’aide d’une longue-vue, et Worsley a posé la question qui primait dans l’esprit de tous: Allaient-ils tenter de traverser les glaces? Voici comment Worsley a décrit ce qui s’est passé par la suite:

> [Le Patron] ne m’a pas répondu sur-le-champ, et je pouvais voir à son expression qu’il détestait devoir prononcer le mot qui allait tous nous décevoir. Il a fini néanmoins par dire brièvement: «Non… Je ne peux pas risquer de traverser une banquise susceptible de s’ouvrir pour se refermer aussitôt sous l’effet des marées et des courants entre nous et la terre ferme. Les canots risquent de se faire broyer et nous risquerions d’être séparés. Bien des choses pourraient se produire. Mais si nous continuons environ 150 kilomètres encore comme nous le faisons, il se peut que nous dérivions jusqu’à la mer libre, d’où nous nous rendrons jusqu’à la station baleinière la plus proche.»[3]

Shackleton ne pouvait prévoir les dangers qui les guettaient. Mais il était certain que, ayant réussi à faire parcourir à l’expédition 3220 kilomètres depuis qu’elle s’était fait prendre pour la première fois dans les glaces, il ne devait pas agir avec impétuosité, et la mettre ainsi en danger.

Lorsqu’un risque est justifié, n’hésitez pas

Le fait de mettre pied sur l'île de l'Éléphant a accordé à l'équipage un court répit, bien qu'il ne se soit agi que d'un refuge temporaire. Quiconque étant à la recherche de l'équipage de *l'Endurance* se serait attendu à les trouver quelque part au sud de la mer de Weddell, soit bien loin de la position actuelle de l'expédition, ce qui fait qu'elle n'avait aucun espoir d'être secourue sur l'île de l'Éléphant.

En plus de ce fait déprimant, il y avait un autre problème plus urgent qui préoccupait Shackleton: les vivres. Clark avait trouvé le moyen de varier un peu leur menu en y ajoutant des patelles, et Green, le cuisinier, continuait de préparer des repas chauds, mais la dure réalité, c'était que les provisions de nourriture n'allaient pas durer indéfiniment. À ce sujet, Worsley se souvient:

> … [Le] jour est venu où Shackleton a dû s'avouer qu'il n'allait pas pouvoir nourrir ses hommes tout l'hiver. Je me rappelle ce jour-là. Il m'a demandé de l'accompagner jusqu'à notre point d'observation habituel, où il m'a confié son sujet d'inquiétude grandissant. «Cap'taine, me dit-il, il va falloir faire cette traversée en canot, aussi risquée soit-elle. Je ne vais pas laisser mes hommes mourir de faim.»[4]

Ce n'était pas le temps de prendre ses désirs pour des réalités quant à leurs chances d'être secourus, ou de s'imaginer que leurs provisions de nourriture leur suffiraient. C'était, au contraire, le temps d'évaluer soigneusement les risques, et d'avoir le courage de faire ce que personne n'avait fait auparavant: risquer la traversée en canot des 1300 kilomètres qui les séparaient de la Géorgie du Sud.

Il est presque impossible d'exagérer les dangers que comportait cette traversée en canot, mais Shackleton a fait preuve d'une parfaite logique en choisissant cette option. Parcourir 1300 kilomètres sur une mer démontée par des températures glaciales à bord d'un simple canot s'avérait des plus périlleux, mais il s'est dit que cette aventure n'était pas plus risquée que ne le serait le séjour des hommes qu'il laisserait sur l'île. Premièrement, il y aurait six bouches de moins à nourrir avec les vivres limités se trouvant sur l'île de l'Éléphant. Deuxièmement, Shackleton a planifié de ne prendre qu'une petite quantité de rations – soit des provisions pour un mois – pour

l’équipage du *James Caird*. Il savait que, s’ils n’atteignaient pas la Géorgie du Sud en un mois, ils n’y arriveraient jamais.

Ayant soupesé le pour et le contre, le Patron en est venu à cette conclusion:

> Seule la nécessité pour nous d’être secourus rapidement justifiait le risque que nous allions courir. On savait qu’au milieu du mois de mai l’océan au sud du cap Horn est connu pour être la terreur de tous les marins. Le temps y est alors incertain, le ciel maussade et nuageux, et les bourrasques de vent ne cessent presque jamais. Nous allions devoir faire face à ces conditions à bord d’un petit canot maltraité par les intempéries et déjà fatigué d’avoir servi au cours des mois écoulés.[5]

Le canot de sauvetage *James Caird*, qui ne faisait que 7 mètres de long, n’avait pas été conçu pour une traversée comportant des dangers et des difficultés extrêmes, et l’exposant à la furie constante de la mer et des bourrasques. Les hommes qui n’étaient pas de garde avaient beau chercher à se protéger du froid glacial, celui-ci ne leur laissait aucun répit. Les vagues impitoyables détrempaient la petite embarcation jusque dans les moindres recoins.

L’espace était si exigu que Shackleton devait diriger les mouvements des hommes lors des changements de garde, afin d’éviter les collisions et les blessures. Les grosses pierres qui servaient de ballast devaient continuellement être déplacées pour bien régler le canot, une tâche «épuisante et douloureuse». Leurs vêtements et leurs sacs de couchage en peaux de rennes étaient mouillés en permanence et, à mesure que les sacs se désintégraient, les poils de rennes contaminaient leur eau potable.

Le *James Caird* risquait souvent d’être submergé. Comme avec chaque lame la petite embarcation prenait l’eau, un des hommes devait sans cesse écoper furieusement. Ils étaient souvent forcés de ramper jusque sur le tablier pour casser la glace qui alourdissait le canot. Chaque effort mettait la vie en danger: Si un homme devait passer pardessus bord, il serait perdu à tout jamais.

Comme la glace continuait de s'accumuler, le canot en est venu à «ressembler davantage à un radeau qu'à un canot». Pour gagner en flottabilité, ils se sont défaits de tout ce qui n'était pas absolument essentiel à leur survie, y compris les avirons supplémentaires et deux des sacs de couchage gelés, qui pesaient chacun 18 kilos.

Le sixième jour de la traversée, tous les hommes souffraient d'engelures et avaient des ampoules aux mains. Ils ont mangé, ont soigné leurs blessures et ont prié pour que le temps s'améliore. Pour eux, le beau temps signifiait davantage qu'une température plus clémente. Afin de pouvoir naviguer correctement, ils devaient voir le soleil. Or, le ciel avait été si nuageux qu'ils n'arrivaient pas à établir leur position.

Le septième jour, le soleil a fini par sortir, et Worsley – suspendu au grand mât avec son sextant – a pu enfin apercevoir le soleil et ainsi établir leur position. Les nouvelles étaient bonnes: Ils avaient parcouru plus de 610 kilomètres, soit près de la moitié de la distance qui les séparait au départ de la Géorgie du Sud. Par contre, la présence du soleil a également montré clairement combien le *James Caird* était minuscule sur le vaste océan, comme se le rappelle Shackleton:

> Nous nous enfoncions dans l'eau à tel point que chaque lame nous empêchait de voir le profil de l'horizon. Nous n'étions qu'une petite tache dans ce vaste panorama océanique. […] Pendant un moment, le fait de prendre conscience des forces qui s'opposaient à nous nous écrasait presque. Puis l'espoir et l'assurance revenaient, tandis que notre canot surmontait une vague dont il fendait la crête qui volait en embruns. […][6]

La dixième nuit, Worsley était si courbaturé d'avoir passé du temps à la barre qu'il n'arrivait plus à se redresser. On a dû l'en faire descendre en le tirant et le masser jusqu'à ce qu'il puisse se glisser dans son sac de couchage.

Le lendemain, Shackleton se trouvait à la barre lorsqu'il a aperçu ce qu'il croyait être une ligne de ciel clair. Cependant, en annonçant la bonne nouvelle aux autres, il a réalisé que ce n'était pas une ouverture dans le ciel qu'il avait vue, mais simplement l'écume à la crête d'une vague – plus haute que tout ce qu'il avait vu de sa vie.

Au moment même où Shackleton s'est écrié: «Pour l'amour du ciel, accrochez-vous!», la lame a soulevé le canot comme s'il s'était agi d'un bouchon de liège. Le *James Caird*, que l'immense lame avait rempli d'eau à moitié, flottait toujours, mais à peine. Luttant pour sauver leur vie, les hommes se sont mis à écoper avec tout ce qu'ils pouvaient trouver. Petit à petit, le canot a ainsi pu retrouver sa stabilité, mais leur périple avait failli les mener à la catastrophe.

Si leurs conditions de vie antérieures avaient été très mauvaises, elles s'avéraient maintenant horribles. Les vivres et le poêle étaient détrempés, et le peu d'eau potable qui restait était contaminé par le sel. La gorge sèche et la langue enflée, il leur tardait d'apercevoir la terre ferme. C'est le 8 mai – quatorze jours après avoir quitté l'île de l'Éléphant –, que les sombres falaises de la Géorgie du Sud leur sont apparues.

Ils désespéraient d'atteindre la terre ferme et d'y trouver de l'eau potable, mais la côte inhospitalière leur refusait tout refuge. Des lames venant se briser contre la côte rocheuse créaient des embruns de neuf à douze mètres de haut. Ils n'avaient donc d'autre choix que de se tenir à distance pour chercher un meilleur endroit où débarquer.

Le lendemain, à l'aube, ils se sont retrouvés en train de dériver vers le rivage, un véritable mur de pierre. Dans les eaux traîtresses et les vents impétueux, le *James Caird* recevait de grands paquets de mer. La pensée d'avoir parcouru une si longue distance pour risquer la catastrophe était terrible. Puis, par chance, le vent a tourné et leur a permis de manœuvrer le canot, comme Shackleton l'a décrit:

> Juste comme la situation semblait être au pire, elle a changé pour le mieux. Je me suis souvent émerveillé en constatant la ligne de démarcation ténue qui sépare la réussite de l'échec, ainsi que du changement soudain qui conduit d'un désastre probable à une sécurité relative.[7]

Lorsque le vent s'est calmé, la tige qui retenait le mât du *Caird* est tombée. Si cela s'était produit plus tôt, lors de l'ouragan, le mât «se serait cassé comme du verre», ce qui aurait amené le canot à s'écraser contre les rochers, causant ainsi la mort de tous. Une fois encore, ils se sont mis à chercher un lieu où débarquer, épuisés au point d'en être apathiques et

déshydratés à l'extrême. Ils avaient bu depuis longtemps l'eau potable qui leur restait, et qu'ils avaient filtrée avec une gaze afin d'en éliminer les poils de rennes.

Le 10 mai, ils ont fini par trouver une ouverture dans le récif. Luttant contre des vents changeants, ils ont tiré des bordées encore et encore afin de parvenir jusqu'à l'étroite ouverture, si bien qu'à leur cinquième tentative ils ont réussi à s'y introduire et à pénétrer dans l'anse sûre qui les attendait au-delà. Shackleton a sauté sur la rive en tenant une corde pour retenir le *James Caird*, que les vagues tentaient de ramener au large. Après être passé à un cheveu de tomber sur les rochers six mètres plus bas, le Patron a fermement attaché la corde et l'équipage a pu mettre pied à terre à son tour.

Se tenant sur la plage, ils ont entendu le murmure d'une eau qui coulait. Se retournant, ils ont aperçu un ruisseau d'eau douce au bord duquel ils se sont aussitôt jetés à genoux pour se désaltérer à son eau glacée. Enfin saufs, ils s'étaient mesurés à l'océan austral et en avaient triomphé.

Rétrospectivement, il s'est avéré que Shackleton avait eu raison de quitter la sécurité éphémère de l'île de l'Éléphant. Il avait tenté le coup, et avait gagné. Mais, entre savoir qu'il convient de prendre un risque et le prendre, il y a une grande différence. Ma propre expérience de la guerre du Viêt-nam me l'a clairement fait comprendre. Je me souviens particulièrement d'une journée, qui a d'ailleurs marqué mon opinion sur la question des risques. Bien que les événements de cette journée-là ne soient pas heureux, j'ai résolu de vous les faire connaître à l'instant, car je crois que la leçon qu'on peut en tirer s'avérera précieuse pour vous.

Vers la fin de mon séjour au Viêt-nam, j'étais commandant d'une compagnie de carabiniers de la marine – une unité d'infanterie composée d'environ 200 hommes. Ma compagnie, la India Company, avait reçu pour mission d'assurer la sécurité d'un convoi de quarante véhicules devant se rendre de la piste d'atterrissage de la marine située à Chu Lai jusqu'à la base de Da Nang située plus au nord.

La distance d'environ 80 kilomètres était relativement courte, mais le simple fait de voyager sur la Route 1 pouvait s'avérer trop dangereux. Portant bien leur nom de «dompteurs», les convois qui cheminaient sur la route surélevée ressemblaient beaucoup aux canards qu'on voit défiler à la queue leu leu dans le stand de tir d'un parc d'attractions. Les véhicules suivaient un itinéraire fixe et prévisible, ce qui les exposait et les rendait

vulnérables au feu ennemi en plusieurs endroits. De plus, une grande partie de la chaussée avait été détruite, ce qui fournissait aux Viêt-cong la possibilité d'y poser des mines et autres explosifs.

Le convoi a quitté Chu Lai tôt le matin. Chaque camion était bondé soit de marchandises ou de Marines appartenant à ma compagnie. Je me trouvais dans un des camions en tête du convoi, entouré de mes opérateurs radio et d'une forêt d'antennes. Nous étions assis sur des couches de sacs de sable qui serviraient à nous protéger si une mine devait exploser. En fait, leur valeur était plus psychologique que réelle.

Le convoi comportait plusieurs véhicules blindés, y compris un curieux machin de la marine qu'on appelait *Ontos*. Cet *Ontos*, mot dérivé de l'équivalent grec pour «chose», avait une grande puissance de tir mais tombait souvent en panne. En plus de ce problème, l'*Ontos* était muni de six fusils sans recul qui, lorsqu'on faisait feu, engendraient un dangereux refoulement des gaz de l'explosion. On ne pouvait donc rien placer derrière l'*Ontos* en action.

Nous étions escortés par un hélicoptère de combat, qui allait pouvoir nous défendre sur-le-champ en cas d'attaque. Nous avions également la possibilité de faire venir des «fast movers» – des avions à réaction pouvant nous apporter un soutien additionnel si nous nous retrouvions vraiment dans le pétrin. En théorie, notre grande puissance de tir pourrait équilibrer les forces en cas d'embuscade.

Comme cela arrivait si souvent au Viêtnam, les choses ont commencé à mal aller dès le début de la journée. On m'avait donné la mauvaise fréquence pour communiquer avec l'hélicoptère de combat, qui survolait continuellement le convoi pour essayer d'établir la communication. Tant que nous n'y parviendrions pas, l'hélicoptère ne nous serait d'aucune utilité, je n'ai donc eu d'autre recours que d'interrompre la progression du convoi jusqu'à ce que le problème soit résolu.

Exaspéré, le pilote a fini par poser l'hélicoptère, pour qu'on puisse se parler de vive voix et régler le problème. L'incident n'aurait été normalement qu'un de ces moments comiquement fâcheux, mais il nous avait fait perdre du temps. Or, c'était du temps de clarté qu'on avait perdu, et le fait d'être surpris à découvert en pleine nuit nous empêcherait d'utiliser efficacement les avions – situation que je préférais ne pas envisager.

Tandis que le convoi progressait vers le nord, il a pris encore du retard dans la petite ville de Tam Ky. Les Viêt-cong avaient posé une grosse mine devant sauter au passage d'un chargement lourd – comme un camion militaire ou un tank. Un pauvre fermier vietnamien, au volant d'un petit camion chargé de lourds sacs de riz, avait fait sauter la mine. Le fermier avait trouvé la mort dans l'explosion, et son camion allait bloquer la route jusqu'à ce qu'on l'enlève.

Tout au long de la journée, on a accumulé du retard à chaque section de la route où la chaussée avait été détruite. L'équipe de sapeurs devait passer chacune de ces sections au détecteur de mines. L'équipe, que le soldat de l'école navale Bill Gleeson dirigeait, employait les détecteurs les plus perfectionnés qui soient pour passer au peigne fin la moindre parcelle de terre pouvant cacher des explosifs. Les sapeurs allaient également dans l'eau pour voir si on avait caché des fils et des explosifs dans les buses. Il s'agissait d'un travail fastidieux, mais qu'on ne pouvait faire à la hâte.

Après avoir passé plusieurs heures en chemin, j'ai reçu un message radio m'informant qu'un bataillon de l'armée nord-vietnamienne était en opération dans les alentours et que je devais me montrer vigilant. Les rapports secrets étaient souvent erronés, mais la nouvelle m'a néanmoins mis encore plus sur le qui-vive. Si on devait tomber dans une embuscade, il s'agirait d'un combat sérieux contre l'armée ennemie et non d'une simple escarmouche avec les Viêt-cong.

Avec tous ces retards, on arrivait à la fin de l'après-midi, et je m'inquiétais de plus en plus de me trouver encore sur la route à la tombée de la nuit. Quoi qu'il en soit, il n'y avait pas moyen d'éviter le long processus de détection des mines. Parvenu à une certaine section de la route, le conducteur d'un des camions de tête a refusé d'aller plus loin – même après le travail de détection. Gleeson lui a fait signe de traverser depuis l'autre extrémité de la section en question, mais le conducteur s'est pointé du doigt en secouant la tête en guise de refus. Non convaincu que la route était sûre, le conducteur avait le sentiment qu'on se servait de lui comme détecteur de mines humain. Gleeson a donc marché jusqu'au camion, nous a sorti son sourire typique, a pris place à côté du conducteur et lui a dit: «Allons-y!»

Le convoi s'est remis en route et les camions de tête, y compris le mien, sont passés en toute sécurité. Mais en regardant derrière, j'ai vu un camion

exploser en un brasier, tuant sur le coup les deux Marines qui se trouvaient à son bord. La mine, fabriquée avec quelques centaines de kilos d'explosifs puissants, avait été enfouie si profondément qu'on n'avait pu la détecter. Apparemment, c'est un soldat ennemi posté non loin de là qui l'avait fait «exploser par télécommande». C'était mon camion, qui se démarquait par ses antennes, qu'il avait voulu faire sauter, mais comme il avait hésité, c'est le véhicule qui suivait le mien qui a sauté. Les retards coûtent des vies et du temps. On a dû enlever de la route le camion en flammes et faire venir des hélicoptères pour évacuer les morts.

Après avoir enlevé les débris, le convoi s'est remis en route. En traversant un autre petit village, un tireur isolé a coûté la vie à un autre Marine. Une autre vie, un autre retard, et la nuit continuait de tomber.

Nous avons fini par prendre de la vitesse et atteindre un petit village situé à environ 32 kilomètres de Da Nang. Le village se trouvait à l'entrée d'un long pont qui enjambait une des nombreuses rivières de la région. On contrôlait la circulation par une grande barrière de bois à l'entrée du pont.

Les véhicules de tête qui transportaient l'équipe de détection des mines a traversé le pont, puis mon camion s'est approché de la barrière. Rendus à environ 23 mètres du pont, la barrière s'est refermée. Du coup, une série d'explosions s'est produite dans tout le village. Je n'avais jamais rien vu de tel pendant tout le temps que j'avais passé au Viêt-nam. Des centaines de balles traceuses sillonnaient la route comme les fils d'une toile d'araignée enflammée.

Aussitôt que l'embuscade a été déclenchée, l'*Ontos* se trouvant devant mon camion s'est tourné à quatre-vingt-dix degrés pour riposter. Cela voulait dire que la route en avant était désormais barrée par l'éjection de gaz provenant de ses six fusils sans recul et par la barrière fermée. Nous étions donc coincés dans l'impitoyable ligne de mire du bataillon ennemi, armé de mortiers, de roquettes, d'armes automatiques, de fusils sans recul et d'autres armes lourdes. La barrière fermée et l'éjection de gaz avaient interrompu la progression du convoi; les camions étaient devenus des cibles fixes. Les Marines sont donc sortis des camions en se bousculant pour se mettre à l'abri et riposter.

Le vacarme des explosions et des tirs aux armes légères était si assourdissant qu'on n'arrivait même pas à entendre crier quelqu'un à un mètre de soi. J'ai tenté de communiquer avec la queue du convoi, mais je ne

pouvais entendre que le martèlement de la mitrailleuse de calibre .50 montée sur mon camion. En m'accroupissant près de mon opérateur radio, cherchant à savoir ce que je devrais faire, j'ai réalisé soudain, horrifié, qu'on se trouvait en zone d'abattage.

Toute embuscade est soigneusement planifiée, prévoyant un espace de piégeage qu'on appelle de manière judicieuse «la zone d'abattage», dans laquelle on se trouvait justement. L'armée ennemie avait forcé les civils à quitter leur domicile, et tout le village constituait maintenant une zone de feu à volonté destiné à tuer. Si nous restions sur place, nous mourrions tous.

J'aurais dû m'en rendre compte avant. La chose à faire dès qu'on tombe dans une embuscade, c'est de se déplacer vers l'avant, coûte que coûte. Mais le fait que la barrière fermée et l'éjection de gaz de l'Ontos nous ont barré la route m'avait pris par surprise. De plus, je suis certain qu'une partie de moi-même voulait que je m'engage dans la bataille, plutôt que de fuir, mais l'heure n'était pas au combat.

J'ai donc fait remonter les Marines à bord des camions et nous avons défoncé la barrière. En approchant du pont, les troupes ennemies se sont mises à tirer sur mon camion avec un fusil sans recul. Si elles avaient atteint mon véhicule de tête, tous les autres camions auraient été dans l'impossibilité de traverser le pont et la situation aurait été sans espoir.

C'est alors que les tirs de fusils sans recul ont cessé abruptement. J'ai appris par la suite que Gleeson, dont l'équipe de sapeurs était parvenue à se réfugier de l'autre côté de la rivière, avait risqué sa vie en revenant sur ses pas pour réduire au silence le fusil en question à l'aide d'un lance-grenades. Nous sommes donc montés sur le pont, nous exposant ainsi entièrement au feu ennemi.

Il y avait des balles traceuses partout, et il semblait impossible que le convoi parvienne à traverser tout le pont. Mais on n'avait d'autre choix que de continuer d'avancer. Lorsque les camions de tête sont montés sur le pont, la queue du convoi combattait furieusement. Les troupes ennemies nous attaquaient armées de baïonnettes au canon conçues pour les combats corps à corps. Le dernier camion du convoi avait pris en feu, et son conducteur, qui était blessé, a dû d'avoir la vie sauve aux seuls efforts courageux d'un de mes hommes. Il était retourné en courant au camion, avait hissé le conducteur blessé sur ses épaules et – jouant de la mitrailleuse M-60 appuyée sur sa hanche – l'avait emmené en sécurité.

Lorsque le convoi a atteint l'autre côté de la rivière, nous nous sommes alors regroupés. Tous les camions étaient comme des passoires, et deux avaient été détruits. Il y avait des blessés, mais personne n'avait perdu la vie. En y repensant, il me semble encore incroyable que la compagnie ait survécu à cette embuscade sans perdre d'hommes. Nous avons atteint Da Nang tard cette nuit-là.

J'ai souvent repensé à cette journée. Tous risquaient gros en traversant ce pont découvert en camion, et en s'exposant entièrement aux forces engagées dans l'embuscade. Mais ils auraient couru un plus grand risque encore en restant sur place, se mettant à l'abri du mieux qu'ils le pouvaient, pour finir inévitablement par manquer de munitions et se faire battre. Dans la zone d'abattage, il n'y a qu'une seule chose à faire: *Avancer, avancer, avancer.*

Leçons pour leaders

Henry David Thoreau a écrit un jour: «Celui qui ne fait rien court autant de risques que celui qui agit.» Il y a des moments où le fait de ne rien faire, ou de prendre un «risque très calculé», comporte en réalité de plus grands risques qu'un pari audacieux. Shackleton aurait pu s'épargner de parcourir 1300 kilomètres sur la mer Scotia, et il est possible que, par miracle, l'expédition se soit fait secourir. Mais il est beaucoup plus probable qu'ils seraient tous morts de faim à petit feu sur l'île de l'Éléphant.

La situation à laquelle Shackleton a été confronté est analogue au fait d'être coincé en zone d'abattage lors d'une embuscade. Dans les deux cas, la décision de leadership cruciale consistait à déterminer s'il fallait rester dans une situation qui se dégradait ou courir un danger immédiat plus grand en tentant d'atteindre un endroit plus sûr où trouver refuge. Dans ces circonstances, la décision qui semble être la plus sûre est souvent celle qui engendre le plus grand risque.

Ces situations de vie ou de mort, bien qu'extrêmes, sont métaphoriquement similaires à celles auxquelles des leaders sont confrontés dans diverses situations d'affaires défavorables. Dans leur ouvrage intitulé *The Profit Zone*, par exemple, Adrian Slywotzky et David Morrison indiquent que l'informatique, la concurrence mondiale et la conception commerciale, conjointement avec d'autres forces, ont engendré des changements dans l'ancien ordre économique. En raison de ces

changements, la part détenue dans le marché et la croissance du volume des ventes ne garantissent plus la réussite commerciale. N'empêche que beaucoup de cadres entretiennent délibérément l'illusion de la sécurité qu'elles apportent. Ce faisant, ils n'arrivent jamais à sortir de la «zone sans profit»:

> Les zones sans profit sont les trous noirs dans l'univers des affaires. Dans un trou noir physique, les ondes lumineuses peuvent y pénétrer, mais jamais en sortir. Dans un trou noir économique, les sommes investies y pénètrent, mais les profits n'en sortent jamais.[8]

L'organisation qui demeure captive en zone sans profit ne pourra, comme l'unité militaire en zone d'abattage, que connaître la catastrophe. Or, pour sortir de cette zone, cette organisation doit d'abord reconnaître le danger, puis courir le risque de faire les choses différemment – de se réinventer.

Il y a des situations dans lesquelles il est difficile de faire fi des dangers d'ordre économique. Egghead.com, par exemple, s'est taillée une place de choix parmi les chaînes de magasins d'informatique. Confrontée à des pertes de plus en plus grandes, l'organisation devait passer à l'action pour renverser la situation. Egghead a alors choisi de fermer complètement ses opérations traditionnelles, pour se consacrer entièrement à l'Internet.

À court terme, cette décision a eu pour résultats de hausser les recettes, d'accroître les marges bénéficiaires brutes et de réduire les pertes davantage que ne l'avaient anticipé les analystes. On ignore encore quels résultats à long terme cette décision engendrera, mais le P.D.G. George Orban a su comprendre la vulnérabilité de l'organisation et courir le risque.

Dans ces conditions – une situation presque perdue d'avance –, il est logique de courir des risques majeurs, puisqu'il n'existe pratiquement aucune autre véritable possibilité. Dans d'autres cas, le refus de courir des risques peut ne pas aboutir au désastre, mais n'engendre pas non plus de changement. Ceux qui prennent des risques sont ceux qui font avancer les choses.

Randy MacDonald, par exemple, s'est montré exceptionnellement efficace en utilisant de manière proactive son rôle auprès du personnel dans

le but de concrétiser plusieurs des transformations qui se sont opérées à GTE. MacDonald, maintenant premier vice-président des ressources humaines, s'est joint à GTE vers la fin de l'année 1983. J'ai travaillé en collaboration avec MacDonald dans le cadre d'une de ses premières initiatives – un sondage d'opinion auprès des employés –, et j'ai pu constater depuis qu'il était prêt à courir des risques pour promouvoir le changement.

La capacité de MacDonald de s'attaquer à des problèmes difficiles a influé sur les opérations internes de GTE, mais son influence s'est également fait sentir à plus grande échelle. On lui a demandé, par exemple, de siéger à la Commission consultative présidentielle des soins médicaux, groupe diversifié qui se composait d'universitaires, d'entrepreneurs, d'avocats, de chefs syndicaux et de représentants de l'administration Clinton. Au terme de longs débats sur diverses questions controversées, la commission a fini par produire son rapport.

MacDonald était satisfait du rapport, car il présentait selon lui une Déclaration des droits des patients équitable et équilibrée. Toutefois, le lendemain du jour où le rapport a été déposé, et une heure avant que le président Clinton ne fasse sa conférence de presse sur les soins médicaux, un membre du personnel ayant des réserves s'est présenté pour faire une annonce: Clinton allait proposer une législation permettant de promulguer la Déclaration des droits des patients.

Mais MacDonald et d'autres personnes de l'organisation jugeaient cette législation inutile, et qu'une observance volontaire serait préférable, ce qui fait que cette nouvelle s'est révélée être une mauvaise surprise. Après y avoir réfléchi deux secondes, MacDonald a pris une décision:

> Nous allons devoir couper l'herbe sous les pieds du président. Rédigeons sur-le-champ un communiqué de presse, que nous présenterons avant la conférence de presse du président. Nous donnerons au président une alerte médias concernant le fait que GTE se conformera volontairement à la Déclaration des droits des patients. GTE fera également des démarches pour amener d'autres grandes organisations à s'y conformer volontairement.

Beaucoup de membres du personnel ont été surpris d'une telle audace. Les gens des affaires gouvernementales et publiques ont proposé d'appeler Chuck Lee, le P.D.G. de GTE, pour obtenir son approbation. Il restait moins d'une heure avant la conférence de presse du président et il n'y avait aucun moyen de contacter Lee, mais MacDonald ne s'est pas laissé dissuader. Ils ont rédigé le communiqué de presse et ont téléphoné à la Maison Blanche, pour informer le personnel du président de ce que GTE projetait de faire.

Le président en était ravi. Lors de la conférence de presse, il a félicité MacDonald et GTE du rôle de leader qu'ils assumaient dans le domaine des soins médicaux. MacDonald savait, cependant, que tout le monde ne serait pas aussi enthousiaste. Plus tard, Chuck Lee a dû faire face à d'autres P.D.G. qui s'opposaient à la Déclaration des droits des patients. Lorsque MacDonald lui a expliqué ses raisons d'avoir agi comme il l'avait fait, Lee lui a répondu: «Randy, si tu crois que c'est la voie à suivre, je t'appuie à 100 p. 100.» Le fait de savoir que Lee le soutenait et lui faisait confiance a aidé MacDonald à avoir de la décision et à courir un grand risque.[9]

David Pottruck, un des P.D.G. de la maison de courtage Charles Schwab, est un autre leader qui était prêt à courir un risque. En 1996, Pottruck a établi e-Schwab à titre de service de courtage en ligne qui offrait aux clients des transactions à 29,95 $US plutôt que les frais habituels chez Schwab de 65 $US la transaction. Plutôt que de maintenir cette structure de prix incommode à deux volets, Pottruck a décidé de fixer le prix de toutes les transactions à 29,95 $US, malgré le risque que les recettes et les profits de l'organisation en souffrent. Essentiellement, il n'y aurait plus de différence entre le courtage traditionnel et le courtage en ligne.

Lorsque la réduction des prix est entrée en vigueur en janvier 1998, les actions de Schwab ont perdu près d'un tiers de leur valeur. Cependant, cette perte n'allait être que de courte durée. Depuis cette réduction des prix, le nombre de nouveaux comptes est monté en flèche, les actions se sont redressées, les biens sous gestion se sont considérablement accrus, et l'organisation s'est approprié 42 p. 100 du marché du courtage en ligne.

Pour communiquer ce changement radical à l'organisation, Pottruck a préparé un événement qu'il a nommé «Traverser l'abîme». Lors de cet événement, Pottruck et ses cadres supérieurs ont traversé à pied le Golden Gate Bridge, pour symboliser le fait de laisser derrière un modèle d'entreprise pour en établir un nouveau.

Plutôt que de demeurer campé dans la position établie de l'organisation, Pottruck a risqué de faire perdre à court terme des recettes et des profits à l'organisation en vue de lui procurer des gains à long terme. Pottruck a d'ailleurs déclaré: «On ne peut voler le deuxième but en gardant un pied sur le premier.»[10]

Il est clair que le leader en situation extrême doit se sentir à l'aise avec le malaise qui accompagne le risque. Il vaut mieux éviter de prendre des risques inutiles, mais il arrive qu'il faille agir avec audace. Sachez comprendre les risques auxquels vous êtes confronté et les évaluer soigneusement. Puis, soupesez le risque et l'avantage à gagner, et ayez le courage de courir les risques calculés qui en valent la peine.

Journal de bord

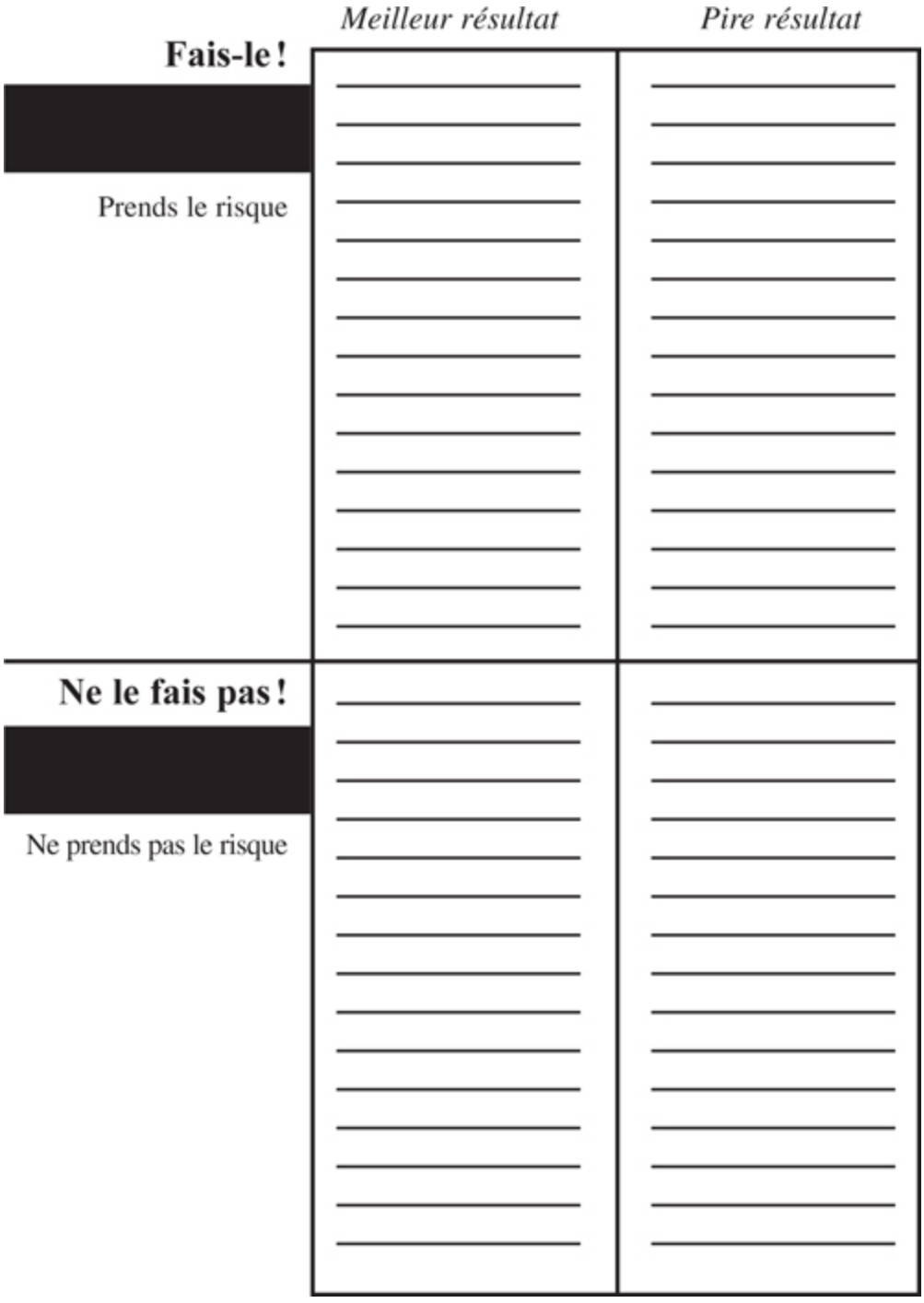
1. Réfléchissez à un risque que vous pourriez courir afin d'améliorer l'efficacité ou la rentabilité de votre organisation. En vous servant du Tableau d'évaluation des risques (Figure 9-1), dressez la liste des meilleurs et des pires résultats que vous anticipez. Qu'est-ce que cette analyse vous révèle quant à la nécessité de prendre ou non le risque?

2. Votre évaluation des risques encourus est-elle conforme à celle des autres membres de votre équipe?

3. Si vous anticipez de prendre un risque important, avez-vous élaboré un plan pour en informer les autres? Avez-vous réfléchi à une manière convaincante et logique de leur présenter les choses qui les aiderait à comprendre et à s'engager?

4. Y a-t-il un risque que vous puissiez prendre pour améliorer votre propre efficacité en tant que leader? Servez-vous encore une fois du Tableau d'évaluation des risques pour noter les meilleurs et les pires résultats que vous anticipez, afin d'analyser l'occasion qui se présente à vous.

Figure 9-1. Tableau d'évaluation des risques


Meilleur résultat
Pire résultat
Fais-le !
Prends le risque
Ne le fais pas !
Ne prends pas le risque

10

Une créativité à toute épreuve

Stratégie n° 10
N’abandonnez jamais, il y a toujours un autre pas à faire.

> Sans ancre flottante, le navire dansait sur la mer, se tortillait et recevait beaucoup d’eau verte. La vitre du compas s’était cassée, mais on l’avait réparée à l’aide d’un pansement adhésif provenant de l’armoire à pharmacie.[1]
>
> *Frank A. Worsley*

Trouver des solutions créatives à des problèmes inquiétants s’avère difficile même dans les meilleures circonstances. Mais ce l’est encore plus en situation extrême. La peur, l’épuisement physique et la fatigue psychologique font partie intégrante du parcours de ceux qui côtoient les confins de la survie, ou des organisations qui s’efforcent d’atteindre les plus hauts niveaux de performance possibles. Pourtant, c’est précisément dans ces situations stressantes qu’il est le plus indispensable de savoir résoudre les problèmes et nécessaire d’innover. Dans le présent chapitre, nous explorerons des tactiques pour relever ce formidable défi.

En situation extrême, favorisez une créativité à toute épreuve

Les histoires de survie qui sont relatées dans le présent livre ont mis l'accent sur le travail d'équipe dans l'adversité. La capacité de se gouverner soi-même, cependant, constitue un élément important dans celle de diriger les autres, et nombreuses sont les histoires témoignant d'une débrouillardise exceptionnelle. Un des récits les plus colorés que je connaisse concerne un Texan qui s'est fait mordre par un serpent corail venimeux. Il s'est sauvé lui-même en arrachant d'un coup de dent la tête du serpent, en lui tranchant le corps dans le sens de la longueur, pour s'en servir comme garrot jusqu'à ce que les secours arrivent.

Il y a également l'aventure en solitaire de Steven Callahan, qui, bien qu'elle soit moins étrange que l'histoire du serpent corail, illustre une créativité à toute épreuve en présence de défis énormes. Callahan était à bord de sa petite chaloupe, le *Napoleon Solo*, ayant quitté les Canaries pour se rendre dans les Caraïbes, lorsque son bateau a coulé par suite d'une forte bourrasque. Apparemment heurté par une baleine, le *Solo* a sombré en quelques minutes. S'étant échappé à bord d'un petit radeau pneumatique, le *Rubber Ducky III*, Callahan a entamé une traversée extraordinaire de 2900 kilomètres qui a duré soixante-seize jours.

Chaque journée de son périple a fait l'objet d'un combat incessant pour sa survie. Les distillateurs solaires conçus pour produire de l'eau potable étaient défectueux. Des requins ont attaqué le petit radeau de 1,7 mètres, se frottant le dos contre le fond du radeau et mordant dans les compartiments de ballast en dessous. Un navire après l'autre, neuf en tout, est passé près du marin en détresse sans le voir.

Étant presque à court d'eau potable et en train de mourir de faim à petit feu, Callahan a fini par réussir à harponner un baliste, dont il s'est nourri, revenant ainsi à la vie. Mais son équipement a continué de se détériorer, et les vagues inondaient le petit radeau. Chaque jour, il devait s'évertuer à garder un équilibre fragile:

> Je dois travailler plus dur et plus longtemps chaque jour pour me bâtir un monde dans lequel je peux vivre. La survie est une pièce de théâtre, dans laquelle je veux jouer le rôle principal. Le script semble assez simple: s'accrocher, rationner la nourriture et l'eau,

> pêcher, et surveiller la distillation. Mais chaque petite nuance de mon rôle revêt une grande importance. Si je m'adonne à une surveillance trop assidue, je vais me fatiguer et je ne vaudrai rien à la pêche, à la distillation et à d'autres tâches essentielles. Cependant, chaque fois que je quitte l'horizon des yeux un navire risque de passer à mon insu. Si j'emploie les deux distillateurs maintenant, il se peut que j'arrive à assouvir ma soif et me sentir en meilleure forme pour faire la surveillance et accomplir mes tâches, mais si les deux sont vidés, je mourrai de soif. […] C'est une lutte constante que celle de garder la maîtrise de soi, de se discipliner, de s'en tenir à un plan d'action qui a le plus de chances d'assurer ma survie, car je ne peux savoir avec certitude le cours des événements… tout ce que je peux me dire, c'est: «Tu fais de ton mieux.»[2]

Le vingt-troisième jour, Callahan a perdu la courroie de tension de son fusil sous-marin en tentant de harponner une coryphène, poisson puissant pouvant peser 27 kilos. Ayant la queue embrochée, la coryphène s'est enfoncée en se débattant et en tirant derrière elle le radeau jusqu'à ce qu'elle arrive à se libérer.

Le fusil sous-marin était le seul moyen que Callahan avait de se procurer de la nourriture et était donc essentiel à sa survie. Il s'est fabriqué ensuite une arme de fortune ayant pour seule puissance la force de ses bras en fixant fermement la flèche au manche à l'aide de filin. Cette nouvelle limitation exigeait de sa part une attente dans l'inertie qui semblait interminable – comme celle de «la statue de bronze antique d'un archer sans arc» – jusqu'à ce que sa proie réapparaisse.

Privé de sucres, d'amidons et de vitamines, le corps de Callahan s'atrophiait. Des lésions dues à l'eau salée ont commencé à se former, d'abord de petits furoncles, qui n'ont pas tardé à éclater et à produire des dizaines de plaies ouvertes. Fait remarquable, il s'obligeait à faire des exercices de yoga tôt le matin, au crépuscule et durant la nuit. La routine s'avérait lente et douloureuse: Il mettait une heure et demie à accomplir ce qui ne requiert normalement qu'une demi-heure. Par le seul pouvoir de la volonté, il a fait ce qu'il pouvait pour demeurer fort.

Après avoir passé quarante jours en mer, Callahan s'est rendu compte avec ironie que son radeau avait atteint la durée maximale de garantie du

fabricant. Il avait néanmoins une raison de célébrer. Il estimait qu'il avait dû dériver sur plus de la moitié de la distance qui le séparait des Caraïbes. Il était également parvenu à colmater les distillateurs qui coulaient et à les garder gonflés – en agissant comme «soufflet humain». De plus, il avait amélioré son système de collecte d'eau de pluie. Se servant de l'alêne de son couteau – un modèle Cub Scout qu'il avait trouvé lorsqu'il avait douze ans –, Callahan avait percé des trous dans un plat Tupperware qu'il avait fixé au-dessus du radeau.

Sa situation s'était momentanément stabilisée, mais le désastre a frappé de nouveau le quarante-troisième jour. Une coryphène harponnée a piqué la pointe affûtée de la lance dans la chambre à air inférieure du radeau, y pratiquant une fente béante de dix centimètres de long. De grosses bulles d'air se sont vite échappées par la fente jusqu'à ce que la chambre se soit complètement dégonflée. Le *Rubber Ducky*, que seule la chambre supérieure gardait à flot, ne sortait de l'eau que de 8 centimètres.

La vie de Callahan dépendait maintenant de la réparation de la chambre à air inférieure. S'il ne parvenait pas à la réparer, il n'allait plus pouvoir harponner de poissons, et même s'il arrivait à en prendre, il ne pourrait plus les faire sécher pour s'en nourrir. Il lui serait alors impossible de dormir, et ses jambes pendraient à l'endroit le plus bas du radeau, ce qui fait que les requins s'attaqueraient dès lors à ses jambes plutôt qu'aux compartiments de ballast.

Les bouchons provenant de la trousse de réparation du radeau étaient inutilisables, du fait qu'ils étaient beaucoup trop petits. Réfléchissant rapidement, Callahan a jeté un coup d'œil à la fente béante pratiquée dans le radeau comme s'il s'agissait d'une bouche ouverte. Dans cette bouche, il a inséré une «langue» qu'il a rembourrée à l'aide d'un bout de coussin de caoutchouc mousse qu'il avait récupéré du Solo. En tenant les côtés déchirés du radeau, il a entouré d'une ligne d'éclairage le caoutchouc mousse jusqu'à ce que le tout forme un joint d'étanchéité.

Ce premier effort n'a réussi que momentanément. Quinze minutes après que Callahan l'eut gonflée, la chambre s'était déjà vidée de son air. Il s'est employé pendant cinq heures à remplir les fentes dans le joint d'étanchéité, mais ce dernier continuait de laissait passer beaucoup d'air. Callahan a évalué qu'il faudrait 3000 coups de pompe par jour pour garder le radeau à

flot. Cela représentait environ deux heures d'exercice ardu, soit beaucoup plus que ce qu'il pouvait donner.

Pendant huit jours, Callahan a cherché à régler le problème de fuite. Sa survie en dépendait. Demeurant aussi calme que possible, il a bien réfléchi au problème:

> Tu dois trouver une solution… Reviens en arrière. Identifie le problème… les amarres ne tiennent pas. Je dois les garder en place. De quel équipement est-ce que je dispose? Une couverture de secours, un pistolet lance-fusées, un briquet inutilisable, un sac de plastique… Qu'est-ce que j'ai d'autre? Une trousse de premiers soins, des bandages, des ciseaux, de la ficelle et un cordage. Et puis, il y a les trucs que j'ai déjà employés – cuillère, fourchette, réflecteurs rad… La fourchette! Mais bien sûr, espèce de crétin! «C'est la fourchette!»[3]

L'espoir que la fourchette soit la solution à son problème lui ayant redonné de l'énergie, Callahan a passé la nuit couché à planifier la réparation. Au lever du jour, il a soigneusement cassé les dents de la fourchette pour en insérer le manche dans la langue de caoutchouc mousse. Puis il a enveloppé de nouveau le bouchon à l'aide de cordages de diverses grosseurs.

À cause de son état de faiblesse, Callahan s'est vu obligé de se reposer entre chaque étape de l'opération. Ce n'est que vers le milieu de l'après-midi qu'il a pu terminer la réparation et commencer à pomper. Cette tâche, qu'il aurait normalement pu accomplir en cinq minutes, lui a pris une demi-heure. Après s'être épuisé à pomper, il a pu enfin voir la chambre se gonfler, mais pas pour longtemps: En une heure et demie, la chambre s'était vidée de son air.

Déprimé, mais déterminé, Callahan a tenté le coup une fois de plus. Resserrant le garrot et y ajoutant un second, il s'est donné beaucoup de peine pour gonfler la chambre inférieure. Cette fois-ci, cela a fonctionné:

> *Ducky* se rassasie d'air, sort de l'eau, et se remet à dériver comme une feuille de nénuphar dont les racines se seraient rompues. […]

> Douze heures merveilleuses se sont écoulées avant que le *Ducky* ait besoin d'une autre ration d'air. […] Mon corps a faim, a soif, et a continuellement mal. Mais je me sens super bien! J'ai enfin réussi![4]

Le radeau a continué de dériver – lentement, mais inexorablement – vers l'ouest, vers les Caraïbes. Chaque jour, de nouveaux problèmes surgissaient et exigeaient de Callahan qu'il improvise une fois de plus. Il s'est fabriqué une cape de collecte d'eau avec une partie de sa couverture de secours. Avec la gomme qu'il a pu récupérer en grattant le dos du ruban de réparation, il s'est confectionné une matière visqueuse qu'il a utilisée pour boucher un trou dans le distillateur solaire. Il a attaché trois crayons ensemble, afin d'en faire un sextant «bon marché» lui permettant de déterminer sa latitude.

Les requins continuaient de s'en prendre au radeau, et se refaire des provisions de nourriture était un défi de tous les jours. Il devait continuellement réparer son harpon, que les coryphènes endommageaient. Lors d'une lutte acharnée, un poisson en a dévissé la pointe avant de s'éloigner.

Callahan en a réparé la pointe à l'aide d'un mince couteau provenant d'un jeu d'ustensiles d'éclaireur en acier inoxydable plat. Mais la pointe se courbait trop facilement, alors il s'est fabriqué une nouvelle pointe de harpon à l'aide du couteau à beurre combiné à un autre petit couteau qu'il avait récupéré sur le *Solo.* Les deux étaient fluets, mais ensemble ils étaient suffisamment forts pour harponner un poisson si l'angle de tir était le bon.

Sa diète restreinte et son exposition aux éléments de la nature continuaient de saper les forces de Callahan, mais sa créativité lui a permis de s'adapter à son environnement:

> L'habitat dans lequel je vis, Duckyville, est aujourd'hui devenu une banlieue de bon voisinage. Les poissons et moi, nous nous connaissons si bien que je peux leur parler individuellement… j'arrive à différencier les petits coups de la coryphène des coups secs du baliste et des frottements du requin, comme vous différenciez la façon qu'a chaque voisin de frapper à votre porte. J'arrive souvent à savoir quel poisson exactement est en train de

donner de grands coups de queue au radeau ou de lui donner des coups de tête…[5]

Le soixante-quinzième jour de sa traversée, Callahan a aperçu une douce lueur, d'abord au sud, ensuite au nord. Puis un faisceau lumineux a balayé l'horizon – un phare! Sautillant sur le minuscule radeau, il a fait l'accolade à un compagnon invisible, en criant: «Terre! Terre! Ho!»

Le lendemain, trois pêcheurs ébahis se trouvant à bord d'un petit bateau blanc ont aperçu le *Rubber Ducky III*. Après avoir été hissé à bord de l'embarcation de sauvetage, Callahan a calmement ouvert ses réservoirs d'eau pour y boire 2,5 litres d'eau de réserve. Il s'est ensuite retrouvé rapidement en sécurité sur l'île de Marie Galante, près de la Guadeloupe. Grâce à sa détermination, à sa créativité et au pouvoir de sa volonté, il est devenu la seule personne de l'Histoire à avoir survécu plus d'un mois en mer à bord d'un radeau pneumatique.

Bien que le voyage de Shackleton ait été plus long que celui de Callahan, l'équipage de *l'Endurance* avait un avantage: Ses membres pouvaient s'entraider. Ce soutien et cette créativité leur ont permis de tenir le coup, alors que si chacun s'était trouvé seul, il aurait pu abandonner la partie. Le récit de l'expédition Imperial Trans-Antarctic abonde en exemples de ténacité, et il est impossible de se remémorer ce voyage sans être impressionné par la remarquable résistance et par la persévérance obstinée de l'équipage.

À chaque étape cruciale du voyage, l'équipage aurait pu baisser les bras – lorsque *l'Endurance* s'est fait broyer; lorsque les deux sorties en traîneaux ont échoué; lorsqu'ils se sont retrouvés sur l'île déserte de l'Éléphant; lorsqu'ils ont été confrontés aux glaciers de la Géorgie du Sud; et lorsque leurs tentatives répétées pour secourir les naufragés laissés derrière ont échoué. Chaque fois, cependant, le groupe a persévéré et ses membres ont fini par retourner sains et saufs à la civilisation.

Ils ne doivent pas d'y être parvenus simplement à leur persévérance. La réussite de l'équipage de Shackleton dépendait également de sa capacité de faire face à la mort et de se montrer créatif dans la recherche de solutions possibles. Fait intéressant: beaucoup de ces idées, ce sont le photographe, Frank Hurley, et le charpentier, McNeish, que Shackleton avait tous deux

qualifiés de fauteurs de troubles en puissance, qui les ont lancées à brûle-pourpoint.

Tandis que Shackleton envisageait la possibilité de traverser les eaux houleuses et les bourrasques du passage de Drake à bord du tout fragile *James Caird*, il a demandé à McNeish de mettre le canot en meilleur état de naviguer. McNeish a donc improvisé une sorte de pont à l'aide de toiles, de couvercles de caisses pour équipement et approvisionnements, ainsi que de quatre patins de traîneaux qu'on avait gardés pour les déplacements terrestres.

Les toiles étaient gelées raides, il fallait donc les faire dégeler sur le poêle avant de pouvoir les coudre, les clouer et les visser en place. On avait récupéré les clous en les arrachant des caisses d'emballage, encore une autre improvisation. Bien qu'un peu courts, ils faisaient l'affaire. Quoique le résultat ait été inesthétique, le *James Caird* n'aurait jamais pu survivre à la traversée sans cela.

Il y a un outil inestimable que Hurley a fabriqué avec la barre de Flinders dont on se servait pour régler le compas du navire: la pompe d'assèchement. Le cylindre d'acier, qui s'actionnait dans un tube de laiton, était exactement ce dont on avait besoin pour créer un effet de pompage, mais personne – à l'exception de Hurley – n'a fait le rapprochement.[6]

Rien d'étonnant à ce que ce soit Hurley qui ait soulevé l'idée. C'était non seulement un ouvrier métallurgiste d'expérience, mais aussi un homme réputé pour son ingéniosité. Plus tôt, par exemple, il avait fabriqué un superbe réchaud de camping avec le manche à escarbilles provenant de l'épave de *l'Endurance.* La plupart de ses outils étant perdus, il avait écorné l'acier d'un demi-centimètre d'épaisseur avec un matoir.[7]

Tandis que le *James Caird* naviguait en eaux houleuses, la vitre du compas s'est cassée. Comme l'instrument était essentiel à la navigation, la perte de cet outil de navigation primordial pouvait conduire au désastre. Mais on a pu régler le problème à l'aide d'un pansement adhésif provenant de l'armoire pharmaceutique.

Devant l'adversité, l'équipage a fait preuve de créativité tout le reste de la traversée. Arrivés sains et saufs en Géorgie du Sud à bord du *Caird*, Shackleton et son équipage se trouvaient encore néanmoins à 240 kilomètres par voie maritime de la station baleinière de Stromness, où ils

allaient être enfin en sécurité. Compte tenu de l'état du canot, et de la grande faiblesse de plusieurs des hommes, ils n'avaient pas vraiment d'autre choix que de tenter de traverser l'île par voie terrestre.

Shackleton jugeait qu'ils pourraient raccourcir leur parcours en allant plus loin dans la baie en canot, mais le *Caird* avait perdu sa barre dans le ressac. Alors ils se sont improvisé une autre barre à l'aide d'un aviron ayant survécu à la traversée de la passe. En remettant le *James Caird* à la mer, la barre qu'ils avaient perdue a miraculeusement fait surface – signe qu'ils ont tous pris comme étant de bon augure.

Lorsque les hommes ont atteint l'endroit d'où ils allaient commencer leur voyage par voie terrestre, ils ont dû reconnaître qu'ils n'étaient absolument pas préparés à effectuer une expédition d'escalade. Une fois de plus, l'esprit inventif de McNeish s'est avéré bien utile. Le charpentier a retiré des vis du *Caird* pour en mettre huit dans chaque botte, pointes tournées vers le sol. Les crampons improvisés se sont avérés particulièrement importants pour Shackleton. Généreux comme il l'était, il avait donné ses grosses bottes Burberry et portait désormais une paire de bottes de cuir légères en mauvais état. Shackleton avait pour règle, comme Worsley l'a mentionné, de «se priver lui-même avant n'importe qui d'autre».[8]

Shackleton, Worsley et Crean ont entrepris la traversée de la Géorgie du Sud le vendredi 19 mai 1916 à 3 h du matin. Pour minimiser la souffrance de la séparation d'avec les autres, le détachement est parti rapidement et avec le moins d'équipement possible: deux compas, une corde de 15 mètres de long, et une herminette de charpentier qui allait leur servir de piolet de substitution. La seule carte qu'ils avaient était incomplète et ne détaillait aucunement les montagnes.

Voyageant au clair de lune, ils se sont frayé un chemin en enfonçant dans la neige jusqu'aux genoux, contournant des précipices susceptibles de les faire plonger dans un sombre gouffre de centaines de mètres de profondeur. Dans la noirceur, le terrain était difficile à discerner, et ils ont souvent dû revenir sur leurs pas, ce qui s'avérait exténuant et démoralisant.

À un moment donné, ils sont arrivés à un gouffre profond dans la glace, comme s'il avait été fait par une immense météorite. Dans le brouillard, tous craignaient que les autres soient tombés dans le trou béant. Pour éviter une telle tragédie, ils se sont encordés.

Ils mangeaient leurs repas installés de manière précaire dans la neige, et chacun protégeait à tour de rôle le poêle Primus de son corps afin d'éviter que le vent ne l'éteigne. Lorsque les rations étaient chaudes, ils prenaient à tour de rôle une cuillerée de nourriture revigorante. Les bonnes plaisanteries qui faisaient tellement partie intégrante de la vie de l'expédition se sont poursuivies: Shackleton accusait Crean d'avoir une plus grosse cuillère, et Crean accusait Worsley d'avoir une plus grande bouche.

Au fil du voyage, l'équipe, fatiguée, explorait un col après l'autre, ne sachant jamais vraiment ce qu'il y avait de l'autre côté avant d'en atteindre le sommet. Chaque fois, ils se retrouvaient bloqués par des gouffres impossibles à franchir et étaient forcés de battre en retraite en renonçant à un terrain durement gagné. Ces retours en arrière, qui se faisaient par un froid glacial, s'avéraient horriblement décourageants. Ayant tenté en vain de franchir ces cols, il ne leur en restait plus qu'un seul à affronter. Tandis qu'ils peinaient pour atteindre ce quatrième et dernier col, un brouillard épais leur est parvenu depuis la mer. Or, il était si opaque qu'il les empêchait même de se voir entre eux.

Leur situation était véritablement désespérée. Perchés en haut du quatrième col du glacier, à quelque 1370 mètres, le brouillard les empêchait de voir leur lieu de retraite, et la noirceur le chemin pour s'y rendre. La descente était abrupte, mais à quel point? S'ils attendaient le clair de lune, ils mourraient de froid sur place. Même avec de la lumière, la tâche laborieuse consistant à se faire des marches à l'aide de l'herminette aurait pris trop de temps. Il leur avait fallu une demi-heure pour descendre de 90 mètres, et il leur en restait des centaines à parcourir.

Pour s'en sortir, il leur fallait donc user de créativité. Assis sur une grande marche qu'il avait taillée dans la montagne, Shackleton a réfléchi pendant un moment, avant de déclarer:

> J'ai une idée. Il faut continuer, peu importe ce qu'il y a plus bas. Essayer d'y arriver de cette manière ne donnera rien. On ne pourra jamais se tailler des marches sur des milliers de mètres. […] C'est bougrement risqué, mais il faut le faire. Nous devons glisser.[9]

La perspective de se laisser glisser le long de la pente abrupte pour arriver Dieu seul sait où était, en effet, inquiétante. Tout ce qui risquait de

se trouver sur leur passage – une pierre, une crevasse, n'importe quoi d'autre – signerait leur arrêt de mort. Mais cette option constituait leur seul espoir, pour eux-mêmes comme pour les hommes qui attendaient sur l'île de l'Éléphant. Worsley s'est rappelé avoir pensé ceci: «Si nous perdons la vie, au moins nous aurons fait tout en notre pouvoir pour apporter des secours à nos compagnons d'expédition». Puis il a décrit ainsi ce qui s'est produit par la suite:

> Chacun a enroulé sa propre section de corde pour en faire un coussinet sur lequel nous allions pouvoir nous asseoir, pour nous laisser glisser jusqu'au pied de la montagne. Nous nous sommes dépêchés le plus possible, car il nous tardait d'en finir avec cette épreuve. Shackleton s'est ensuite assis sur la grande marche qu'il avait taillée, et je me suis assis derrière lui, l'entourant de mes jambes et lui enserrant le cou. Crean a fait de même avec moi, si bien que nous étions pris ensemble comme un seul homme. Puis Shackleton a donné le coup d'envoi.
>
> Nous avons eu l'impression de nous envoler dans l'espace. Pendant un instant, j'avais les cheveux dressés sur la tête. Puis, très soudainement, j'ai ressenti un rayonnement, et j'ai su que j'étais en train de sourire! En fait, j'y prenais plaisir. La descente s'avérait des plus grisantes. Nous dévalions en flèche le versant d'une montagne presque aussi raide qu'un précipice, à près de 1,5 kilomètres la minute. Je criais d'excitation, pour découvrir que Shackleton et Crean criaient aussi… Au diable les rochers![10]

On ne sait trop si Shackleton et Crean partageaient l'excitation de Worsley, ou si, en fait, ils criaient de terreur. Mais une fois qu'ils ont eu atteint le bas de la pente raide, ils se sont tous serré la main et Shackleton a fait remarquer: «Il est préférable de ne pas faire ce genre de chose trop souvent.»

Quoi qu'il en soit, ils sont parvenus à glisser sur une distance de quelque 460 mètres jusqu'au pied de la montagne sans heurter de rocher ni créer d'avalanche. La glissade, qui avait duré environ trois minutes, avait servi d'alternative créative à l'éventualité de mourir de froid sur la

montagne. Et elle donnait corps à l’esprit de la Stratégie n° 9 (Soyez prêt à prendre le Grand Risque) et de la Stratégie n° 10 (N’abandonnez jamais, il y a toujours un autre pas à faire).

Ce n’était toutefois pas la dernière fois qu’ils allaient devoir user de créativité au cours de leur traversée de la Géorgie du Sud. Tandis qu’ils approchaient de la station baleinière, le trio s’est retrouvé encore une fois dans une situation précaire, au bord d’un précipice de glace dont la pente était presque à la verticale. Une fois de plus, ils ont tenté de se tailler des marches à l’aide de l’herminette, mais le processus s’est avéré trop long ici encore. Comme le blizzard menaçait de les surprendre à découvert sur la montagne, les vents forts risquaient de les propulser dans le vide.

Dans cette position intenable, où ils étaient capables ni de marcher ni de ramper, Shackleton a fait une découverte: En fait, la glace glissante recouvrait une couche de neige que les vents y avaient déposée. En négociant la descente, il est venu à l’idée de Shackleton qu’il pourrait utiliser le talon de sa botte pour casser la croûte de glace et y former ainsi une petite marche. Il a donc tenté le coup, et cela a fonctionné! Les autres lui ont emboîté le pas, et c’est ainsi que les trois alpinistes fatigués ont pu descendre la montagne, marchant littéralement sur le dos!

En apercevant les usines et les navires de la station baleinière, les voyageurs exténués se sont mis à crier et à faire signe de la main, mais ils se trouvaient beaucoup trop loin pour qu’on les entende. Tandis qu’ils continuaient d’avancer en trébuchant, un dernier obstacle s’est érigé sur leur route: une chute d’eau glaciale leur barrait le passage. Comme ils n’avaient rien pour fixer sûrement la corde, Worsley a retenu la corde fermement pendant que Shackleton et Crean se sont laissé glisser le long de la chute. Après avoir coincé la corde usée entre les rochers, Worsley les a suivis en retenant son souffle. La corde pendait dans la chute.

Le 20 mai 1916, à 15h, les trois explorateurs épuisés ont atteint la station baleinière de Stromness. N’arrêtant que pour manger, et sans carte pour les guider, ils avaient traversé les glaciers vierges de la Géorgie du Sud en trente-six heures.

Les hommes sont allés se présenter au responsable de la station, Thoralf Sørlle, qui a dévisagé le trio débraillé avec incrédulité. Sørlle, qui comptait Shackleton parmi ses amis, n’a pas pu le reconnaître. «Ne me reconnais-tu pas?» lui a demandé Shackleton. Ce à quoi son interlocuteur lui a répondu:

«Je reconnais votre voix.» «Je m'appelle Shackleton», le Patron lui a-t-il donc précisé.[11]

On raconte que Sørlle se serait retourné, les larmes aux yeux. Et sur ce, on a fait entrer les trois «malotrus» tout souriants et barbus à l'intérieur pour leur permettre de se nourrir, de prendre un bain chaud et de se changer. Grâce à leur traversée héroïque de la Géorgie du Sud, leurs compagnons ont pu être secourus. Ce récit rend hommage encore aujourd'hui aux efforts constants, ainsi qu'à une créativité à toute épreuve en situation extrême.

Leçons pour leaders

Dans le chapitre 3, nous avons insisté sur l'importance d'entretenir une attitude optimiste lorsqu'il s'agit de diriger une organisation confrontée à une situation exigeante. Mais le fait d'entretenir une perception optimiste des choses ne veut pas dire qu'on se crée des attentes irréalistes et exagérément lénifiantes amenant à croire que tout se déroulera sans le moindre problème. Le fait d'être optimiste en situation extrême signifie croire que d'une manière ou d'une autre l'équipe réussira – au bout du compte. À court terme, cependant, les problèmes sont inévitables.

Il est quelque peu paradoxal de penser que, dans la vie de tous les jours, on s'étonne rarement que les choses aillent mal. On perd une clef, la voiture refuse de démarrer, quelqu'un oublie un rendez-vous et l'ordinateur tombe en panne. Mais lorsqu'une organisation se trouve en situation extrême, ces attentes peuvent changer. J'ai déjà vu des leaders entrer dans une colère noire à cause de petits problèmes et des «incidents normaux» qui se produisent inévitablement lorsque les gens et les machines sont poussés à la limite.

Plutôt que de s'attendre à ce que les choses se déroulent bien, le leader qui connaît la réussite dans de telles conditions devrait se préparer à ce que les choses aillent mal. En fait, en situation extrême, il est réaliste de s'attendre à ce que les choses aillent mal de manière plus fréquente et plus grave que jamais auparavant. Dès lors qu'on a accepté cette réalité, les problèmes alarmants deviennent chose normale. Le défi du leadership consiste alors à mobiliser la créativité collective de l'équipe dans le but de trouver une solution.

Cette approche, Scott McNealy, P.D.G. de Sun Microsystems, Inc., en donne l'exemple parfait.[12] Iconoclaste depuis toujours, McNealy a continuellement choisi d'adopter sa propre voie plutôt que de se confiner dans la sagesse conventionnelle. Selon l'analyste industrielle Laura Conigliaro, de Goldman, Sachs & Co., «il y a eu des périodes où Sun ne semblait absolument pas dans le coup, […] mais, deux ou trois ans plus tard, on a vu le reste du secteur d'activité emprunter la même direction qu'elle.»

McNealy a continuellement réinventé Sun en fonction de sa vision. Depuis le début, les postes de travail de Sun étaient munis de fonctions de réseautage. L'organisation a lancé Java sur le marché, un langage informatique commun destiné aux programmes Internet pouvant fonctionner sur tout type d'appareil. La Sun a également conçu Jini, un autre ensemble d'outils logiciels visant à simplifier l'installation de nouveaux appareils sur un réseau. On a élargi la vision de l'organisation afin de fournir tout le matériel et les logiciels nécessaires pour créer ce que McNealy appelle «webtone» Internet, l'équivalent de la tonalité dans le réseau des télécommunications.

Confrontée à une concurrence aussi féroce que celle d'organisations comme Microsoft et Intel, la Sun s'est continuellement redéfinie sous la direction de McNealy et a pu survivre dans le monde en évolution rapide qu'elle a contribué à créer. Selon Charles Fitzgerald, un directeur de la production du groupe Microsoft qui s'est fait citer dans le *Business Week*: «La Sun semble avoir neuf vies…»

Une créativité à toute épreuve comme celle dont McNealy a fait preuve exige de la souplesse, et requiert qu'on reconnaisse ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Lorsqu'une stratégie échoue, reconnaissez-le et trouvez-en une autre. Lorsque les mesures qui s'imposent manifestement ont été toutes prises, continuez d'en chercher de nouvelles. N'écartez aucune idée, même les plus farfelues, sans y avoir bien réfléchi. Considérez l'impensable, et encouragez les autres à en faire autant. La conviction inébranlable qu'il y a toujours une autre mesure à prendre vous procurera l'énergie nécessaire pour rechercher des solutions, et la créativité vous rendra capable d'en trouver.

Journal de bord

1. Comment décririez-vous vos convictions profondes quant aux problèmes et aux obstacles? Se présentent-ils toujours comme de mauvaises surprises ou vous attendez-vous à ce qu'ils surgissent?

2. Comment réagissez-vous habituellement lorsque les choses vont mal? Quel est votre seuil de tolérance aux événements potentiellement frustrants?

3. Avez-vous recours à un processus systématique pour identifier les problèmes et y trouver des solutions? Faites-vous participer tous les membres de l'équipe – y compris vos «fauteurs de troubles» – à la recherche de solutions créatives?

4. Quelles «percées» doivent avoir lieu pour que votre organisation et vous puissiez triompher d'une situation extrême? Avez-vous usé d'une créativité à toute épreuve en vous efforçant de susciter de telles percées? Quelles «autres mesures» pourriez-vous prendre pour permettre à votre expédition d'atteindre son plein potentiel?

DEUXIÈME PARTIE

Poursuivre sa propre expéditon

11

Apprendre à diriger en situation extrême

Il n’est jamais trop tard pour être ce qu’on aurait pu être.

George Eliot

Les dix stratégies décrites dans la première partie du présent livre fournissent une carte routière aux leaders qui souhaitent porter leur organisation au summum de l’excellence – les aider à atteindre leur plein potentiel. Dans ce chapitre-ci, nous mettrons l’accent sur la dimension personnelle du voyage – les comportements, les attitudes et les façons de percevoir la vie qui aident les gens à atteindre leur plein potentiel à titre de leaders. En termes précis, nous présenterons en détail certaines qualités et mesures qui, selon ce que j’ai pu constater par expérience, contribuent à vivre, à apprendre et à se démarquer en situation extrême.

Cultivez l’acceptation de l’incompétence

Lorsque mon fils Jonathan a eu seize ans, il a obtenu sa propre voiture, une Toyota Celica qui était en bon état pour une voiture dont l’odomètre marquait 145000 kilomètres. Voulant agir en bon père, j’ai passé beaucoup de temps à lui expliquer combien il est important de bien entretenir sa voiture, tentant de me rappeler tout ce que *mon* père m’avait dit de faire.

Tout parent insiste sur certaines leçons ou tâches comme si elles revêtaient toute l'importance du monde. Pour ma mère, il s'agissait de choisir le mot juste et de prononcer les mots exactement comme ils devaient l'être. Pour mon père, une des tâches les plus importantes dans la vie consistait à vérifier le niveau d'huile du moteur et à garder l'œil sur la jauge.

Je ne vérifiais pas le niveau d'huile de ma voiture aussi religieusement que le faisait mon père, mais comme je voulais agir en bon parent, j'ai fait de mon mieux pour transmettre la tradition à Jonathan. Par conséquent, mon fils a consacré toute son énergie d'adolescent à s'assurer du bon entretien de la Celica: la lavant, la cirant, la débarrassant de la rouille, lui faisant des retouches de peinture et, le plus important de tout, surveillant son niveau d'huile.

Jonathan surveillait la jauge avec un regard d'aigle, attendant le grand moment où il allait devoir ajouter de l'huile. L'heure finalement venue, je me trouvais à l'intérieur en train de jouer de la guitare. Jonathan est entré, débordant d'enthousiasme, et m'a demandé un entonnoir. Je me suis alors rendu au garage, où je lui en ai trouvé un, pour ensuite me remettre à la guitare.

Un peu plus tard, il est revenu me dire: «Papa, celui-ci est trop gros. J'ai besoin d'un entonnoir plus petit.» Alors je suis retourné dans le garage une deuxième fois, pour lui en trouver un autre, que je lui ai remis en lui disant: «Celui-ci devrait faire l'affaire. C'est le plus petit que j'ai.» Il ne m'est jamais venu à l'esprit de lui demander pourquoi il avait besoin d'un si petit entonnoir.

Au bout d'un moment, je suis sorti pour aller voir comment il se débrouillait. Il avait l'air extrêmement frustré. «Quel est le problème?» lui ai-je donc demandé.

Comme il désignait le moteur du doigt, j'ai baissé les yeux, pour y voir une création extraordinaire. C'était une pure merveille en matière d'installation technique. Jonathan avait attaché, avec du ruban adhésif, un bout de tube de verre provenant de sa trousse de chimie à mon petit entonnoir. C'est avec ce machin qu'il versait de l'huile… savez-vous où? Il ne la versait pas dans l'ouverture normale se trouvant sur le dessus du moteur, mais dans le trou réservé à la jauge, qui a à peu près la dimension

d’un crayon. Puis, il m’a déclaré: «Papa, ça prend une éternité!» Ce qui aurait probablement été le cas, d’ailleurs.

Lorsque je lui ai montré l’ouverture de cinq centimètres située au-delà du collecteur que la plupart des gens utilisent pour ajouter de l’huile, cela a été toute une révélation pour lui. L’histoire s’est bien terminée, car nous n’avons mis qu’environ trois minutes pour achever le travail, et il nous arrive encore de rire en repensant à Jonathan et à sa jauge.

Quelle est la morale de cette histoire? Abstraction faite de mes limites à titre de conseiller en matière de mécanique automobile, deux choses me viennent à l’esprit. Il y a le fait que – dans l’esprit de la Stratégie 10 (n’abandonnez jamais) –, avec suffisamment de créativité et de détermination, vous pouvez accomplir votre mission, même si votre stratégie n’est pas parfaite. Jonathan mettait de l’huile dans le moteur, même s’il lui fallait pas mal de temps pour y arriver.

Il y a également le fait que le développement de toute compétence constitue un voyage qui commence, au début, par une certaine ignorance et incompétence. Lorsqu’on considère des gens qui excellent dans leur domaine, on pense souvent qu’ils sont nés avec ces connaissances. Un des aspects intéressants du vieillissement, c’est le fait de découvrir que certains de vos amis arrivent à décrocher des postes de grande responsabilité – et que vous les connaissiez à l’époque.

Deux de mes compagnons de l’académie navale correspondent bien à cette description. John Dalton est devenu Secretary of the Navy, et Chuck Krulak est devenu Commandant of the Marine Corps. Les deux avaient du talent et témoignaient déjà alors d’un avenir prometteur. Mais lorsque je les ai vus au Pentagone, trente ans après avoir reçu notre diplôme, avec tout le monde qui leur rendait hommage, j’en suis resté tout interdit. Je les connaissais tous deux depuis notre première année d’école militaire, à Annapolis, où on nous a appris à faire reluire nos chaussures en crachant dessus, et bien avant qu’ils se soient distingués comme leaders exceptionnels.

En faisant des recherches sur la vie de Shackleton, j’ai découvert à mon grand étonnement qu’avant son premier voyage au Pôle Sud il n’avait jamais dressé de tente; il n’avait jamais dormi dans un sac de couchage; il n’avait jamais passé la nuit sous la tente; et il n’avait jamais allumé de réchaud à alcool. Il n’avait jamais effectué une seule de ces tâches

élémentaires, et pourtant, il en est venu à acquérir les compétences nécessaires pour diriger une expédition qui allait triompher d'énormes obstacles dans le milieu le plus hostile qui soit sur terre.

Je ne recommanderais à personne d'aller en Antarctique sans savoir comment dresser une tente. Je sais, cependant, que nous devons tous commencer quelque part. Voici le premier élément clé dans l'art de diriger en situation extrême: cultiver l'acceptation de l'incompétence. Vous devez être disposé à vous montrer incompétent, si vous voulez apprendre. Ce n'est pas parce que vous ne savez pas ce que vous faites que vous devez en éprouver de l'embarras ou de la contrariété, ou croire qu'il y a quelque chose qui ne va pas chez vous.

On ne compte plus les personnes qui sont passées de l'incompétence à une compétence exceptionnelle: Le Baron Rouge s'est écrasé au terme de son premier vol en solo; Michael Jordan s'est fait exclure de l'équipe de basket-ball de son école; et au début de son mandat, Abraham Lincoln était considéré comme un président médiocre et au comportement équivoque.

Pour devenir une sommité dans n'importe quel domaine – surtout dans celui du leadership –, il faut accepter un certain niveau d'incompétence. Il faut continuellement hausser la barre et apprendre la tâche suivante, tout en maintenant un équilibre, la grâce et la bonne humeur.

Apprenez à aimer le plateau

J'ai déjà eu l'occasion de passer du temps en compagnie d'un écrivain et maître des arts martiaux du nom de George Leonard, qui m'a impressionné par plusieurs de ses idées. Leonard, qui a étudié le sujet de la maîtrise, avance qu'un des ingrédients de base du processus consiste à être disposé à vivre dans ce lieu des plus redoutables qu'est le plateau, soit le palier du processus d'apprentissage.[1]

Notre culture accorde une très grande importance à la gratification instantanée, aux solutions miracles et aux petites phrases passe-partout. Nous sommes des gens occupés, et nous n'avons pas de temps à consacrer à ce qui prend du temps. En fait, il n'y a pas plus grand compliment que celui d'«apprendre vite». J'ai même déjà vu le publireportage d'une vidéocassette intitulée *Become a Zen Master in Thirty Minutes* (Devenez maître du zen en trente minutes). Il semblerait que, pour 29,95 $US et une

demi-heure, il soit possible de faire concurrence au Dalaï Lama en matière de perspicacité.

Dans notre culture où le temps passe toujours plus vite, si les événements ne se succèdent pas rapidement, on se laisse facilement convaincre que quelque chose va sérieusement de travers. Pourquoi cette plante met-elle tant de temps à pousser? Arrachons-la, pour voir quel est le problème.

La vérité, c'est que certaines choses ne se produisent pas du jour au lendemain. Bien sûr qu'il peut y avoir des pointes dans l'apprentissage, mais elles se produisent souvent après de longues périodes de pratique sur cet endroit plat qu'est le plateau. Que vous appreniez un art martial ou à devenir un leader, vous devez développer la capacité de demeurer à cet endroit frustrant où il n'y a aucun signe apparent de progression.

Or, il y a plusieurs façons de se tenir sur le plateau. Vous pouvez lâcher prise et laisser aller. Vous pouvez ne pas y prêter attention et prétendre qu'il n'existe pas. Ou vous pouvez embrasser le plateau avec la même concentration, énergie et passion que si vous obteniez l'affirmation et le renforcement instantanés que nous aimons tous.

Je crois que le voyage de l'apprentissage du leadership exige qu'on accepte la réalité selon laquelle les compétences de leadership se développent au fil de longues périodes d'acharnement, bien que les signes de progression soient modérés. Cela signifie que le fait d'apprendre à aimer le plateau constitue un élément essentiel dans celui d'apprendre à diriger en situation extrême.

Apprivoisez la peur

Bien que la plupart des gens n'aiment pas en parler, la peur semble faire partie intégrante de la vie. Tout leader dont j'ai été proche – suffisamment proche pour qu'ils se confient vraiment à moi – m'a fait part de moments où la peur a occupé une grande place dans sa vie. Être confronté à l'incertitude, avoir à gérer l'ambiguïté et ne pas toujours savoir quoi faire est le propre de la vie du leader.

En fait, la nature nous a programmés de manière à ce que nous craignions ce que nous percevons comme des menaces, mécanisme physiologique qui possède une fonction importante: celle de nous aider à

éviter le danger. Mentionnons que des biologistes ont identifié une partie du cerveau, appelée «noyau amygdalien», qui sert précisément à produire en nous la réaction d'avoir peur.

Après toutes ces années de programmation biogénétique, nous sommes passés maîtres dans l'art d'avoir peur. L'ennui, c'est que, pour faire une différence dans le monde, vous devez souvent entrer dans un territoire où les choses sont susceptibles de mal aller. Or, là où il y a des risques, vous êtes susceptible d'échouer. Vous êtes susceptible de vous retrouver dans une position gênante. Il arrive aussi parfois que les conséquences soient plus graves: des gens peuvent perdre leur emploi, et même parfois la vie. Il existe beaucoup de circonstances et d'événements qui engendrent la peur.

Si la peur fait tant partie de la vie en situation extrême – si elle occupe un rôle si important dans la vie d'un être humain – nous devons apprendre à la connaître. Il faut s'en faire une amie, comme Joe Hyams le suggère dans son livre intitulé *Zen in the Martial Arts.*[2] Se faire une alliée de la peur, c'est comprendre ce qui nous intimide le plus personnellement et l'embrasser plutôt que le repousser.

Les choses qui provoquent la peur sont différentes d'une personne à l'autre. Il y a des gens qui ont peur de prendre la parole devant un groupe de personnes. D'autres ont peur de courir un risque financier ou d'être confrontés à l'inconnu. Comme Virginia Satir, la célèbre spécialiste de la thérapie familiale, l'a fait observer: «La plupart des gens préfèrent la certitude de la misère à la misère de l'incertitude.»

Vous faire une alliée de la peur signifie, d'abord et avant tout, comprendre ce qui vous fait peur. Ensuite, cela signifie pour vous de comprendre votre réaction personnelle à la peur. Par exemple, lorsque vous êtes apeuré:

- Comment votre corps réagit-il?
- Qu'est-ce que vous vous dites?
- Comment vous sentez-vous?

Il se peut que vous soyez comme Roberto Goizueta, l'ancien P.D.G. de Coca-Cola, à qui on a demandé s'il dormait bien la nuit, compte tenu de la concurrence féroce dans son secteur d'activité. «Oui, je dors comme un bébé, a-t-il répondu. Je me réveille toutes les deux heures en pleurant.»[3]

Finalement, vous faire une alliée de la peur signifie trouver le moyen de la détoxiquer, afin de vous permettre d'optimiser votre propre efficacité. Par exemple:

- Vous pouvez écrire sur le sujet.
- Vous pouvez en parler à des gens.
- Vous pouvez réfléchir à des situations passées où vous avez bien géré la peur.
- Vous pouvez demander à des amis de vous faire des suggestions.
- Vous pouvez faire quelque chose de si terrifiant que vous en oublierez ce qui vous faisait peur au départ.

Voici une dernière remarque concernant la peur: On pense parfois que la peur est un obstacle qui nous empêche d'accomplir quelque chose. On se dit: «Je ne peux pas faire ça, ça me fait peur.» Mais j'ai appris au Viêt-nam jusqu'à quel point les gens sont capables d'agir même s'ils ont vraiment peur.

Le fait d'avoir peur ne veut donc pas dire qu'on ne peut pas accomplir quelque chose. Cela ne veut pas même dire que quelque chose ne va pas. Dans maintes circonstances, on est censé avoir peur. C'est seulement qu'en accomplissant la chose en question on va avoir peur, peut-être même qu'on sera terrifié. Plus vous accepterez vos peurs et composerez avec elles, moins elles vous nuiront.

Trouvez un environnement qui favorise l'apprentissage

Si vous voulez acquérir la capacité de diriger en situation extrême, vous devez alors trouver une organisation qui favorise un bon leadership. Robert Scott a appris à devenir un leader à Dartmouth, où il a reçu la meilleure éducation que la Marine royale avait à offrir. Il a ensuite amélioré ses compétences en regardant agir des leaders de la marine, tirant ses propres conclusions sur ce que signifie être leader.

Toutefois, comme je l'ai mentionné antérieurement, l'institution de la Marine royale de l'époque avait des lacunes, du fait qu'elle savourait encore les victoires passées de l'amiral Horatio Nelson. Seule cette marine pouvait se contenter d'armes se chargeant par la bouche, alors que les autres avaient adopté la technologie de pointe des armes se chargeant par la culasse. Or, une organisation complaisante ne peut qu'engendrer des leaders complaisants.

La Marine royale des années 1880 est chose du passé, mais il y a dans le monde d'aujourd'hui des exemples de leadership complaisant et inadéquat qui nous touchent de plus près. David Nadler, dans son livre provocateur *Champions of Change* relate les dix-huit mois, en 1992 et 1993, où les P.D.G. de plus d'une dizaine d'organisations ont été obligés de quitter leur poste. Certains des P.D.G. parmi les plus respectés du pays ont été contraints de quitter leur poste chez IBM, General Motors, American Express, Eastman Kodak, Eli Lilly, AlliedSignal, Westinghouse, Digital Equipment Company et Compaq. Nadler a avancé avec persuasion que les chefs d'entreprise concernés avaient pour dénominateur commun celui d'avoir connu la réussite pendant longtemps. Chaque P.D.G. était victime du «syndrome du succès».[4]

Les caractéristiques du syndrome du succès rappellent étrangement l'ancienne Marine royale:

- *La codification.* Les politiques informelles ayant déjà conduit au succès deviennent des politiques rigides.

- *La concentration sur soi.* On fait fi des menaces provenant de forces extérieures, comme les concurrents.

- *L’arrogance et la complaisance.* On croit que les problèmes de concurrence ne sont «que temporaires».

- *La complexité.* Les politiques internes et la conservation du pouvoir deviennent les objectifs premiers.

- *Le conservatisme.* La culture devient craintive.

- *L’apprentissage faussé.* On n’intègre pas les nouvelles perceptions à la mémoire de l’organisation.

Comme l’Histoire le démontre, la présence de ces facteurs peut engendrer de graves conséquences pour l’organisation. Ces caractéristiques comportent également des implications directes pour le leadership. Les «cadres débutants» prennent exemple sur les cadres supérieurs qui réussissent; et ils adoptent des comportements que renforce la culture dominante de l’organisation.

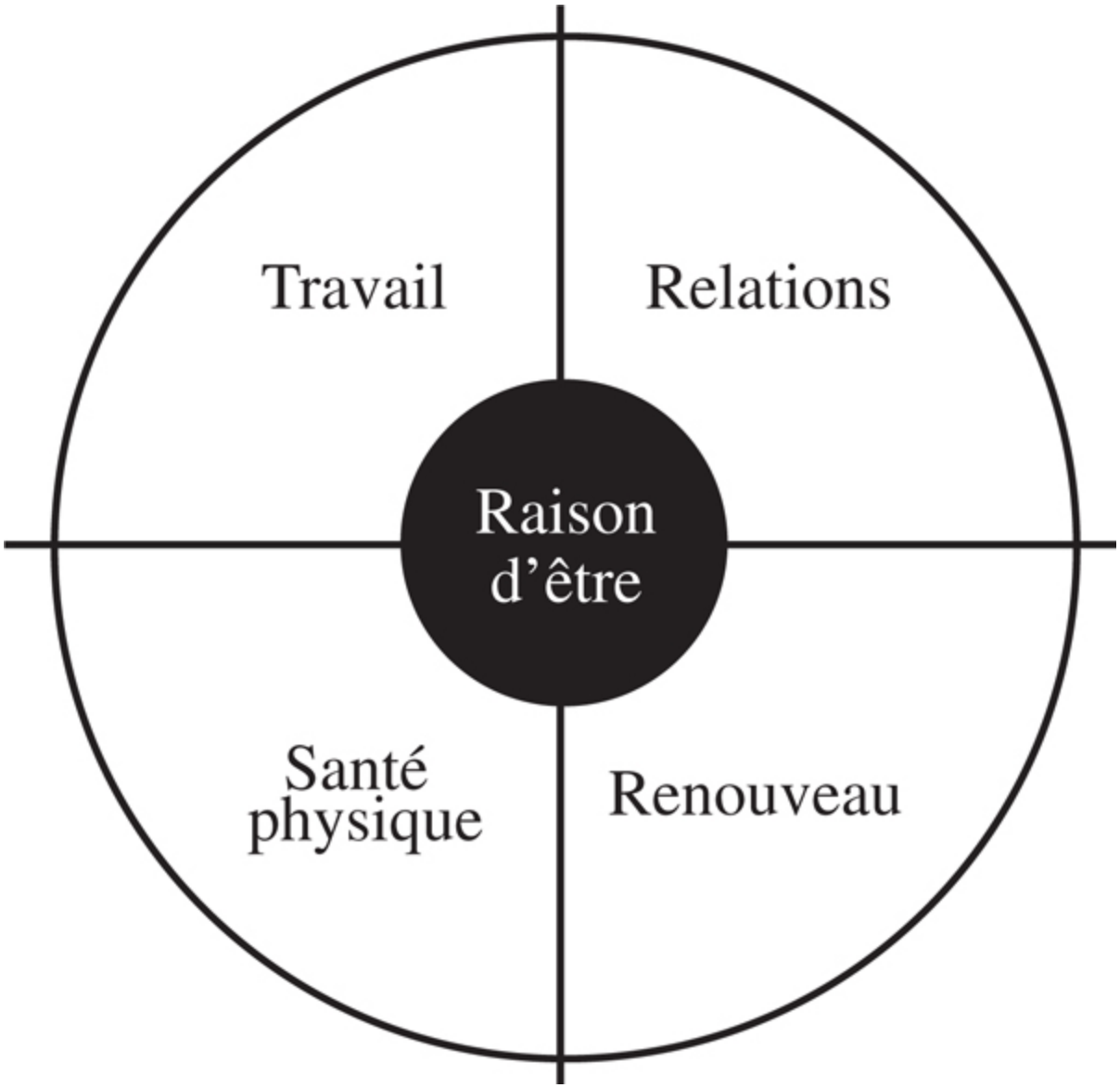
Le point central est le suivant: Si vous voulez réaliser votre plein potentiel en tant que leader, étudiez la culture de l’organisation pour laquelle vous travaillez. Si elle possède les caractéristiques du syndrome du succès, cherchez-en une autre. Dans le bon milieu, vous serez beaucoup plus susceptible de devenir un Ernest Shackleton, plutôt qu’un Robert Scott.

Pratiquez l’art d’aller de l’avant

Dans le chapitre 4, nous avons abordé l’importance vitale de faire preuve de résistance lorsqu’il s’agit de diriger en situation extrême. Cependant, il existe une façon plus large de considérer le fait de prendre soin de soi-même. Je désigne cette perspective élargie comme «l’art d’aller de l’avant».

L’art d’aller de l’avant est axé sur le fait de maintenir ses réalisations professionnelles et son bien-être personnel tout au long du cycle de vie. Je crois que les gens qui y réussissent sont capables d’intégrer les cinq composantes de la structure de vie démontrée par la Figure 11-1.

Figure 11-1.
La structure de vie de «l'art d'aller de l'avant»



Chaque personne possède un ensemble unique de besoins. La capacité de passer maître dans ces cinq domaines – travail, relations, renouveau, santé physique et raison d'être –, tout en créant un équilibre entre eux, est essentielle à la vitalité personnelle et au fait d'aller de l'avant.

Le travail

Il est intéressant de considérer le travail selon la perspective qu'en ont ceux qui en font l'expérience avec passion et enthousiasme. En parlant de sa musique, Isaac Stern a fait remarquer que, pour lui, jouer du violon n'est pas simplement «un emploi» mais plutôt un mode de vie. «C'est une façon de parler, d'exprimer quelque chose… ce sublime instant où vous ne faites qu'un avec le phénomène de la créativité humaine. C'est vraiment spécial. C'est ce qu'on entend par être un musicien.»

Vous n'avez pas besoin d'être violoniste pour vivre votre travail comme une expression créative. Au contraire, je crois que cela peut se produire dans toutes les professions, de l'informatique aux services bancaires d'investissement. La tâche critique consiste à veiller à ce que vos forces uniques soient mises à profit dans l'accomplissement d'un travail qui vous procure de la satisfaction et un sens à vos efforts. Pour évaluer la mesure dans laquelle votre travail apporte de l'énergie dans votre vie, voici quelques questions que vous pourriez souhaiter vous poser:

- Utilisez-vous vos forces uniques et vos capacités distinctives dans votre travail?

- Aimez-vous ce que vous faites? Avez-vous du plaisir à le faire?

- Vous intéressez-vous profondément à votre travail? Trouvez-vous que la substance de votre travail vous amène à vous engager?

- Votre travail est-il l'expression créative de ce que vous êtes?

Si vous répondez à la plupart de ces questions par l'affirmative, c'est que vous – à l'instar d'Isaac Stern –, vous avez de la chance. Dans le cas contraire, cependant, l'heure est peut-être venue pour vous de repenser cette dimension de votre vie. Il se peut que le problème se situe au niveau du travail en soi, ou qu'il s'agisse d'un «problème de système» provenant d'une autre partie de la structure de vie.

Les relations

L’importance que revêtent les relations sociales cordiales dans la gestion du stress et l’encouragement du bien-être individuel a été démontrée encore et encore. Le fait d’avoir des gens vers qui se tourner offre un «baume psychique» capable de guérir bien des blessures. Pour les employés exceptionnels, cependant, l’établissement de telles relations peut s’avérer problématique. La personne promue rapidement n’a pas beaucoup de temps pour développer le genre de relations interpersonnelles qui procurent le plus grand soutien.

Cela est vrai surtout en périodes de transition – comme lorsqu’on déménage, qu’on se joint à une nouvelle organisation ou qu’on commence à assumer de nouvelles fonctions. Au cours de ces périodes de changement, les systèmes de soutien social antérieurs se font souvent déraciner. Pour empirer les choses, les défis que comporte un nouveau milieu et l’anxiété qu’engendre le fait d’essayer de «se montrer à la hauteur» risquent de faire croire qu’on n’a plus de temps pour nouer des rapports sociaux.

Il importe plus que jamais en période de transition de prendre le temps de développer des relations, mais pour ce faire vous devrez consacrer aux relations que vous avez déjà une attention toute particulière. Voici quelques questions que vous souhaiterez peut-être vous poser périodiquement:

- Quelles sont vos sources de soutien et d’encouragement?

- Qui dans votre vie se soucie de vous en tant que personne, et non simplement en tant que titulaire du poste que vous occupez?

- Avez-vous le sentiment d’appartenir à un certain groupe ou collectivité en-dehors du travail?

- Prenez-vous le temps de nourrir les relations qui sont importantes dans votre vie?

La santé physique

Les Spartiates avaient une expression qui leur était propre: «Un esprit sain dans un corps sain.» La santé physique contribue à la prise de bonnes

décisions, et beaucoup de leaders exceptionnels dont j'ai étudié la vie ont indiqué que l'énergie pure contribue énormément à leurs réalisations. Malheureusement, lorsque les choses se corsent, on a tendance à négliger l'importance de se garder en bonne santé physique. Il vaut la peine de faire un suivi de vos besoins fondamentaux, comme le sommeil, l'alimentation et les exercices réguliers. Voici quelques questions à vous poser:

- Dormez-vous suffisamment, et d'un sommeil réparateur?

- Votre régime alimentaire est-il équilibré? Avez-vous recours à la caféine en guise de substitut au sommeil et à l'exercice?

- Faites-vous suffisamment d'exercice? Il est prouvé que l'exercice régulier contribue à accroître la résistance. Cela ne veut pas dire, toutefois, que vous deviez participer à un triathlon. Une simple promenade au pas rapide trois fois par semaine pourra très bien faire l'affaire, ce qui n'exigerait aucun équipement lors de vos déplacements. Le plus important, surtout en voyage, c'est de planifier votre exercice à l'avance et de le considérer comme une partie importante de votre travail.

- Mettez-vous de côté du temps – au moins quinze minutes par jour – que vous employez à relaxer et à «décompresser» systématiquement?

Le renouveau

Il y a des gens qui, même s'ils surveillent tous les facteurs mentionnés précédemment, continuent d'avoir l'impression d'être épuisés ou de s'ennuyer. Ce problème provient souvent du fait qu'ils ont négligé de se créer une plage horaire spécifiquement réservée à ce que j'appelle «le renouveau» – les activités proprement personnelles qui leur permettraient de se revitaliser. Voici quelques questions à étudier concernant le renouveau:

- Accordez-vous une place dans votre vie aux activités de «revitalisation»?

- Y a-t-il des moments où vous pouvez faire abstraction des besoins d'autrui pour vous abandonner à des activités non professionnelles qui vous absorbent et vous revitalisent?

La raison d'être

Le dernier élément dans l'art d'aller de l'avant comporte la capacité de trouver un sens plus profond à la vie. Cette raison d'être est, en fin de compte, enracinée dans un ensemble de valeurs sous-jacentes concernant ce qui est important, juste ou qui en vaut la peine. Chez certaines personnes, cette raison d'être a un fondement spirituel. Chez d'autres, elle peut être liée à des croyances concernant l'importance des progrès scientifiques, des avancées technologiques ou de l'accroissement du savoir. Chez d'autres encore, elle peut être enracinée dans la nécessité de contribuer à l'humanité ou de donner aux autres. Revenons à l'exemple d'Isaac Stern, qui a fait le commentaire suivant: «Je suis concertiste depuis l'âge de quinze ans. Le monde s'est montré très aimable à mon égard, et j'en ai obtenu beaucoup de choses. Alors, je dois lui donner quelque chose en retour.»

Quelle qu'en soit la source, la capacité de connaître sa raison d'être constitue un facteur déterminant extrêmement important dans la «résistance au stress» et la longévité. Il importe de suivre l'évolution de vos sentiments par rapport à ces questions plus profondes. Si vous n'avez pas en vous cette orientation, il vous sera extrêmement difficile de demeurer au sommet de la performance et de l'efficacité personnelle. Passez du temps à réfléchir aux questions suivantes:

- Comment vous sentez-vous par rapport à l'orientation de votre vie?

- Quelles sont les valeurs plus profondes qui guident votre travail?

- Les autres dimensions de votre vie – le travail, les relations, la santé physique et le renouveau – sont-elles conformes à votre raison d'être?

L’équilibre

La dernière compétence dans l’art d’aller de l’avant, c’est la capacité de créer un équilibre entre les cinq éléments. Bien entendu, personne ne peut créer et maintenir l’équilibre parfait dans la vie. La croissance personnelle et professionnelle implique changement, expérimentation, risques et erreurs. L’art d’aller de l’avant ne repose pas sur une tentative artificielle pour établir une équanimité rigide. Au contraire, il repose par essence sur la capacité de savoir quand votre vie est en déséquilibre et quand vous devez en rétablir l’équilibre.

Il faut toute une vie pour acquérir cette capacité. Morihei Uyeshiba, le fameux maître en arts martiaux, s’est fait demander un jour par un élève: «Maître, comment se fait-il que vous ne perdiez jamais votre équilibre lorsqu’on vous attaque?» Or, sa réponse sert de métaphore: «Je suis souvent décentré, mais je me recentre si rapidement que vous ne le remarquez jamais.»

Maîtriser l’art d’aller de l’avant signifie donc avoir le courage d’explorer l’inconnu, être disposé à courir le risque de perdre son équilibre et avoir la ténacité nécessaire pour retrouver cet équilibre. Il s’agit d’un voyage exigeant, mais dont les récompenses sont extraordinaires.

Du calme… il faut du temps pour apprendre à jouer comme soi-même

Permettez-moi de tirer ma dernière observation concernant le leadership en situation extrême de ma quête constante pour devenir joueur de saxophone ténor. Au cours de ce cheminement, j’ai passé beaucoup de temps sur le plateau – peut-être même au «camp de base» –, sans jamais me décourager pour autant. Je dois en partie ma persévérance aux encouragements de mon professeur, Steve, merveilleux saxophoniste qui sait faire ressortir le meilleur de tout le monde.

J’enregistre toujours mes leçons, de manière à pouvoir entendre ce que Steve fait, et afin de me réécouter moi-même pour découvrir ce que je dois faire pour m’améliorer. Je grince habituellement des dents en me réécoutant, mais un jour je suis arrivé à un bout d’enregistrement où j’avais improvisé sur l’air d’une chanson intitulée «Blue Bossa». Je n’en revenais

pas. Mon jeu était incroyable. Il était fluide. Il était créatif. Il était presque parfait. Un peu plus loin, dans l'enregistrement, je me suis entendu poser une question. Super! J'excellais à tel point que j'arrivais à parler et à jouer du saxophone ténor en même temps.

Puis, j'ai réalisé soudain que c'était Steve que j'avais écouté jouer. Cela m'a dégonflé, je dois l'avouer, mais je me suis remis de ma déception. À mon cours suivant, j'ai dit à mon professeur: «Steve, je suis vraiment découragé. Vais-je jamais arriver à improviser comme ça?» Sur cela, il a saisi son crayon et a inscrit un mot sur ma feuille de musique: T-E-M-P-S.

L'apprentissage exige du temps. Une fois qu'on l'a compris, on réalise que le processus pour devenir un leader, ou un musicien, doit se dérouler. Oui, il faut se pratiquer. Oui, on doit travailler dur. Oui, il y a des trucs et des techniques à apprendre. Mais le caractère unique de son style personnel a son propre échéancier. Comme l'a dit le grand trompettiste Miles Davis: «Je le sais toujours quand quelqu'un essaie de copier sur moi ou sur un autre musicien. Parfois, on doit jouer pendant longtemps avant d'arriver à pouvoir jouer comme soi-même.»

12

ÉPILOGUE

Une perspective sur la réussite et l’échec

Est-ce que Shackleton a connu la réussite ou l’échec en tant que leader? Il est vrai qu’il a su ramener son équipage en lieu sûr de ce qu’on pourrait appeler la plus grande aventure de toute l’histoire de l’exploration polaire. Reste, toutefois, que l’Imperial Trans-Antarctic Expedition n’a pas atteint son but: elle n’a pas traversé l’Antarctique.

Ceux qui ont fait la critique de Shackleton ont souligné que, compte tenu du terrible état des glaces, il n’aurait jamais dû quitter la Géorgie du Sud lorsqu’il l’a fait; qu’il aurait dû se procurer plus d’équipement ou un équipement différent; et qu’il a négligé de considérer toutes les éventualités, pour ne nommer que ces quelques erreurs. D’un autre côté, il y a ceux qui starisent Shackleton à titre de leader. Ces adeptes croient qu’il symbolise tout ce qu’un leader devrait être.

Je crois pour ma part qu’on aurait tort d’essayer de classer Shackleton dans la catégorie de ceux qui ont réussi ou de ceux qui ont échoué. Nous savons tous que l’expédition n’a pas atteint son but premier. Or, il n’est pas simple de répondre catégoriquement à la question de savoir s’il a réussi à titre de leader. Toute conclusion dépend des critères qu’on utilise pour juger du leadership de Shackleton.

Nul doute qu'à titre purement personnel Shackleton a fait montre d'une détermination et d'une ténacité exceptionnelles. Mais ce n'est pas tout. Il a également formé une équipe dont les liens étaient si étroits qu'au seuil même de la famine ses membres étaient prêts à partager leurs dernières rations. Cette équipe s'est attaquée d'un commun accord à d'énormes difficultés afin de surmonter des obstacles incroyables. Bien que Shackleton ne soit pas parvenu à traverser l'Antarctique, il a fait honneur à sa promesse de l'annonce qu'il avait fait paraître initialement au sujet de l'expédition: Ceux qui ont navigué à bord de *l'Endurance* ont bel et bien reçu «honneur et reconnaissance».

Selon la mesure employée pour évaluer la réussite, on peut percevoir Shackleton comme quelqu'un qui a réussi ou quelqu'un qui a échoué, ou un peu les deux. Mais je crois que l'aventure de Shackleton, ainsi que tous les autres récits contenus dans le présent livre, soulève une question plus importante et plus personnelle encore: Comment évaluez-vous votre propre réussite à titre de leader? Selon quelles normes évaluez-vous vos propres performances?

Un moyen évident pour évaluer votre réussite consiste à déterminer si vous avez réalisé ce que vous aviez résolu d'accomplir – si vous avez atteint les objectifs que vous vous étiez fixés. Mais même cette mesure simple est plus complexe qu'elle ne le semble à première vue. Le fait que vous atteigniez votre objectif dépend non seulement de vos propres efforts et capacités, mais aussi de forces extérieures – les équivalents métaphoriques des conditions de la mer et des glaces.

L'équation qui affecte directement vos chances d'accomplir ce que vous avez résolu d'accomplir comporte d'autres variables. Quel est le degré de difficulté de votre objectif? Jusqu'où êtes-vous prêt à aller? À quelle hauteur êtes-vous déterminé à fixer la barre? Vous pouvez considérablement améliorer vos chances de réussir en vous fixant des objectifs et des buts faciles. Cette stratégie, bien qu'elle garantisse la «réussite», n'est toutefois pas au centre du leadership en situation extrême.

L'esprit qui est prêt à atteindre le summum de l'excellence est ouvert à l'exploration – disposé à faire œuvre de pionnier et à repousser ses limites. Ce processus d'exploration comporte le risque inhérent que votre mission initiale échoue, ou qu'elle doive être modifiée en raison de nouvelles découvertes.

Bien entendu, personne n'aime l'échec, ni même l'imprévisibilité – surtout dans le monde des affaires d'aujourd'hui. J'ai tenté d'imaginer quelles questions on poserait à Christophe Colomb si c'était un P.D.G. en train de discuter avec des analystes de Wall Street:

> M. Colomb, vous aviez promis de vous rendre en bateau jusqu'au Japon, d'établir un comptoir commercial avec l'Asie, de bâtir des relations avec l'empereur de Chine, et de ramener des épices et de l'or. Vous n'avez rien fait de tout cela. Au lieu de cela, vous avez abouti au mauvais endroit, et vous n'avez ramené que du maïs, du coton, des hamacs, et puis… quelques cigares. Il se peut que vous ayez découvert un Nouveau Monde, mais vous n'avez pas réussi à tenir vos engagements. Comment expliquez-vous un tel échec?

Malheureusement, la décision d'explorer un terrain nouveau – sur le plan géographique, intellectuel ou économique – comporte en elle des risques et des incertitudes. Rien ne garantit que les choses se passeront tel que prévu. De plus, il n'existe aucune formule pour déterminer le degré de difficulté auquel il convient de fixer ses objectifs. Une chose est certaine, toutefois, c'est que les personnes qui souhaitent accomplir des choses extraordinaires – atteindre le summum de l'excellence – doivent être disposées à se fixer des objectifs ambitieux, de même qu'à courir le risque que d'autres considèrent le résultat de leurs efforts comme un échec.

Il existe de nombreuses normes selon lesquelles juger d'une réussite, dont voici quelques-unes:

- Atteindre les objectifs qu'on s'est fixés
- Atteindre de nouveaux objectifs, si les objectifs initiaux doivent changer
- Accepter de relever des défis audacieux
- Éviter l'échec
- Obtenir honneur et reconnaissance

- Connaître la réussite économique

- Faire preuve de loyauté envers ses camarades

Il revient à chaque personne de déterminer lesquelles de ces normes (ou d'autres) revêtent de l'importance et la manière de les soupeser. En définitive, les normes s'évaluent selon certaines valeurs, qui, en retour, déterminent la manière dont un leader se comportera.

Vilhjalmur Stefansson, le chef de l'expédition du *Karluk*, a révélé ses valeurs dans une dépêche qu'il n'a pas tardé à envoyer depuis l'Arctique:

> […] La réalisation des objectifs de l'expédition est plus importante que le fait de ramener à bon port le navire qui la transporte. Cela signifie que, même si toutes les précautions raisonnables sont prises pour préserver la vie des membres de l'équipage, ceux qui soutiennent l'expédition et ceux qui en font partie comprennent aussi bien les uns que les autres que même la vie des explorateurs est secondaire à l'accomplissement de la mission![1]

Les valeurs intégrées à ce message ont laissé Stefansson libre d'abandonner l'expédition. Elles lui ont également permis ultérieurement de minimiser la mort de onze hommes, en déclarant que «la perte d'une dizaine de vies au profit des progrès scientifiques» n'est que peu de chose quand on considère les millions de vies qu'a coûtées la Première Guerre mondiale. Il a négligé de préciser le rôle qu'avaient joué dans la tragédie l'arrogance, le manquement au devoir et l'incompétence en matière de leadership. Cependant, du point de vue de Stefansson, l'expédition s'est révélée être une grande réussite, du fait qu'elle nous a permis de mieux connaître «l'Arctique hospitalière» et lui a permis de réaliser ses propres ambitions professionnelles.

Contrairement à lui, Shackleton était aussi déterminé à ramener son équipage sain et sauf que Stefansson était nonchalant quant au sort du *Karluk* et de son équipage. La nuit qui a suivi la destruction de *l'Endurance*, Shackleton, incapable de trouver le sommeil, est resté couché sous la tente à réfléchir intensément à sa responsabilité:

> Ma tâche consistait maintenant à assurer la sécurité de l'équipage, ce à quoi je devais consacrer toute mon énergie et tout mon pouvoir mental, et la moindre connaissance que mon expérience de l'Antarctique m'avait fournie. Comme la tâche allait probablement être de longue haleine et épuisante, il me fallait absolument ordonner mes pensées et planifier clairement les choses si nous voulions nous en sortir tous vivants.[2]

C'est justement ce sens des responsabilités qui l'a conduit, encore et encore, à penser aux autres avant de penser à lui-même; à donner ses moufles et ses bottes à ceux qui en avaient plus besoin que lui; et à se porter volontaire pour les premières veilles et les plus longues.

Lors de la traversée en embarcation vers la Géorgie du Sud, c'est le souci que Shackleton se faisait du bien-être de ceux qu'il avait laissés derrière qui l'a poussé à confier à Frank Worsley: «Cap'taine, si quelque chose devait m'arriver pendant que ces hommes m'attendent, je me ferais l'effet d'être un meurtrier.»[3] Ce même sens des responsabilités lui a permis de s'évertuer à trouver un navire pour aller secourir ses camarades sur l'île de l'Éléphant.

C'est ce profond souci pour son prochain qui a mérité à Shackleton qu'on lui soit d'une loyauté inébranlable jusqu'à la fin de sa vie. C'est également ce qui a poussé Worsley à déclarer:

> […] en regardant la tombe de Shackleton et le cairn que nous, ses camarades, avions érigé à sa mémoire sur la colline balayée par les vents de la Géorgie du Sud… il m'a semblé que parmi toutes ses réalisations et victoires… son seul échec ait été le plus glorieux de tous. En se sacrifiant lui-même et en mettant sa propre vie en jeu, il est parvenu à sauver tous ses hommes. […][4]

Peu importe comment les autres peuvent considérer ses réalisations, ce que ceux qui ont été le plus près de Shackleton pensaient de lui en tant que leader – et que camarade – laisse peu de place au doute.

Je crois que Shackleton et les autres qui ont été confrontés aux limites de l'endurance humaine ont laissé derrière eux un héritage inestimable. Un

héritage qui comporte les stratégies de leadership qui sont décrites dans le présent livre, mais qui les transcende aussi. Les leçons qu'on peut tirer des expériences des autres peuvent aider des gens à clarifier leurs valeurs personnelles et à prendre des décisions en fonction du genre de leaders qu'ils veulent être. En nous définissant nous-mêmes, nous serons mieux en mesure d'atteindre le summum de l'excellence – où et quand nous choisirons de nous y employer.

TROISIÈME PARTIE

Ressources permettant de diriger en situation extrême

RESSOURCES

Cette partie-ci du livre renferme plusieurs outils conçus dans le but de vous aider à continuer d'apprendre et de développer vos compétences de leadership. Le Questionnaire sur les compétences essentielles en leadership est un instrument destiné à vous aider à évaluer la mesure dans laquelle vous mettez habituellement en pratique les dix stratégies décrites dans *Leadership sous 0°*. Le questionnaire vise à stimuler la réflexion au sujet de votre style de leadership; il ne sert pas à faire une évaluation catégorique et finale de vos compétences de leadership.

Le questionnaire vous permettra, toutefois, de prendre du recul et de réfléchir, de même qu'il pourra servir d'instrument de feed-back efficace. Je me suis rendu compte qu'en demandant à des gens de répondre au Questionnaire sur les compétences essentielles en leadership et d'évaluer mon style de leadership, cela m'éclairait et s'avérait productif pour moi.

La deuxième ressource – Votre expédition de leadership: un plan de perfectionnement personnel – vous permet de réunir, selon un plan intégré de développement professionnel, ce que vous auront révélé le Questionnaire sur les compétences essentielles en leadership et vos réponses aux questions du Journal de bord qui apparaissent à la fin de chacun des chapitres 1 à 10.

J'ai notamment pour but de continuer d'ajouter à la liste des récits qui illustrent un leadership et un travail d'équipe en situation extrême qui s'avèrent efficaces ou inefficaces. Je m'intéresse aux récits qui démontrent l'utilisation des dix stratégies tant en situation d'affaires qu'en situation de survie. Si vous avez une histoire à me faire connaître, je serais heureux de l'entendre. Vous pouvez me la faire parvenir par courrier électronique à l'adresse Dennis.Perkins@SyncreticsGroup.com ou par la poste à l'adresse suivante:

THE SYNCRETICS GROUP, INC.
250 West Main Street
Branford, CT 06405
Téléphone: (203) 481-6118
www.SyncreticsGroup.com

Questionnaire sur les compétences essentielles en leadership

Instructions

En répondant à ces 30 questions, réfléchissez à votre comportement dans un rôle ou une situation particulière. Par exemple, vous pourriez considérer:

- La manière dont vous faites preuve de leadership en tant que chef d'un groupe ou d'une organisation.
- Votre leadership en tant que membre d'une équipe de travail.
- La manière dont vous vous disciplinez et vous vous inspirez vous-même lorsque vous êtes confronté à l'adversité sur le plan personnel ou professionnel.

Veuillez répondre aux questions pour vous-même selon les catégories de notation suivantes:

1 = Jamais ou presque jamais vrai
2 = Rarement vrai
3 = Parfois vrai
4 = Souvent vrai
5 = Presque toujours vrai

Si vous avez de la difficulté à répondre à une question, choisissez la catégorie qui décrit le mieux votre façon d'être.

		• Jamais ou presque jamais vrai	• Rarement vrai	• Parfois vrai	• Souvent vrai	• Presque toujours vrai
1.	Vous vous représentez clairement la future direction de l'organisation.	1	2	3	4	5
2.	Vous utilisez des symboles et des images pour indiquer ce qui doit être fait.	1	2	3	4	5
3.	Vous insufflez aux autres de l'optimisme et de l'assurance.	1	2	3	4	5
4.	Vous entretenez votre résistance par le sommeil, l'exercice et un régime équilibré.	1	2	3	4	5
5.	Vous rappelez fréquemment l'importance de l'unité de l'équipe.	1	2	3	4	5
6.	Vous vous montrez disposé à accomplir des tâches « de statut inférieur ».	1	2	3	4	5
7,	Vous réduisez la tension en désamorçant les conflits au fur et à mesure.	1	2	3	4	5
8,	Vous trouvez des occasions de célébrer, même dans des circonstances difficiles.	1	2	3	4	5
9.	Vous vous montrez disposé à prendre les risques qui s'imposent.	1	2	3	4	5
10.	Vous persévérez en dépit de l'adversité.	1	2	3	4	5
11.	Vous communiquez clairement aux autres la future direction de l'organisation.	1	2	3	4	5
12.	Vous insistez sur l'importance des mesures clés par l'exemple personnel.	1	2	3	4	5
13.	Vous êtes réaliste dans l'évaluation de votre situation (y compris tant les menaces que les opportunités).	1	2	3	4	5
14.	Vous vous pardonnez vos erreurs.	1	2	3	4	5

15.	Vous indiquez comment les compétences de chaque personne contribuent à la réussite du groupe.	1	2	3	4	5
16.	Vous minimisez les symboles et les privilèges particuliers qui créent des différences de statut entre les membres de l'équipe.	1	2	3	4	5
17.	Vous évitez les épreuves de force inutiles en veillant à ce que les gens se concentrent sur les problèmes et non sur les personnalités.	1	2	3	4	5
18.	Vous avez recours à l'humour pour réduire la tension.	1	2	3	4	5
19.	Vous favorisez l'expérimentation de nouvelles idées.	1	2	3	4	5
20.	Vous communiquez un message d'espoir pour l'avenir.	1	2	3	4	5
21.	Vous amenez les gens à investir leur énergie dans la poursuite d'objectifs réalistes à court terme.	1	2	3	4	5
22.	Vous avez recours à des métaphores et à des histoires pour communiquer des idées.	1	2	3	4	5
23.	Vous considérez le mérite des opinions contraires à la vôtre ou « négatives ».	1	2	3	4	5
24.	Vous faites place au renouveau et à la relaxation dans votre vie quotidienne.	1	2	3	4	5
25.	Vous rassemblez toute l'équipe pour des réunions et des événements spéciaux.	1	2	3	4	5
26.	Vous témoignez d'un respect et d'un souci sincères pour autrui.	1	2	3	4	5
27.	Vous maintenez le contact avec les « fauteurs de troubles » et les dissidents.	1	2	3	4	5
28.	Vous fournissez régulièrement des occasions de tenir des activités sociales.	1	2	3	4	5
29.	Vous insistez sur la nécessité de tirer des leçons des erreurs commises.	1	2	3	4	5
30.	Vous encouragez les gens à prendre du recul et à mobiliser leur créativité lorsqu'ils sont confrontés à des problèmes épineux.	1	2	3	4	5

Instructions concernant le calcul de notation

ÉTAPE n° 1. Inscrivez ci-dessous votre note pour chaque question. Chaque stratégie est évaluée par trois questions. Additionnez ensuite les notes des trois questions appartenant à chaque stratégie.

Stratégie nº 1
Vision et promptes victoires

Questions	Note
1	
11	
21	
TOTAL	

Stratégie nº 2
Symbolisme et exemple personnel

Questions	Note
2	
12	
22	
TOTAL	

Stratégie nº 3
Optimisme et réalité

Questions	Note
3	
13	
23	
TOTAL	

Stratégie nº 4
Résistance

Questions	Note
4	
14	
24	
TOTAL	

Stratégie nº 5
Message de l'équipe

Questions	Note
5	
15	
25	
TOTAL	

Stratégie nº 6
Valeurs fondamentales de l'équipe

Questions	Note
6	
16	
26	
TOTAL	

Stratégie nº 7
Conflits

Questions	Note
7	
17	
27	
TOTAL	

Stratégie nº 8
Détente

Questions	Note
8	
18	
28	
TOTAL	

Stratégie nº 9
Risques

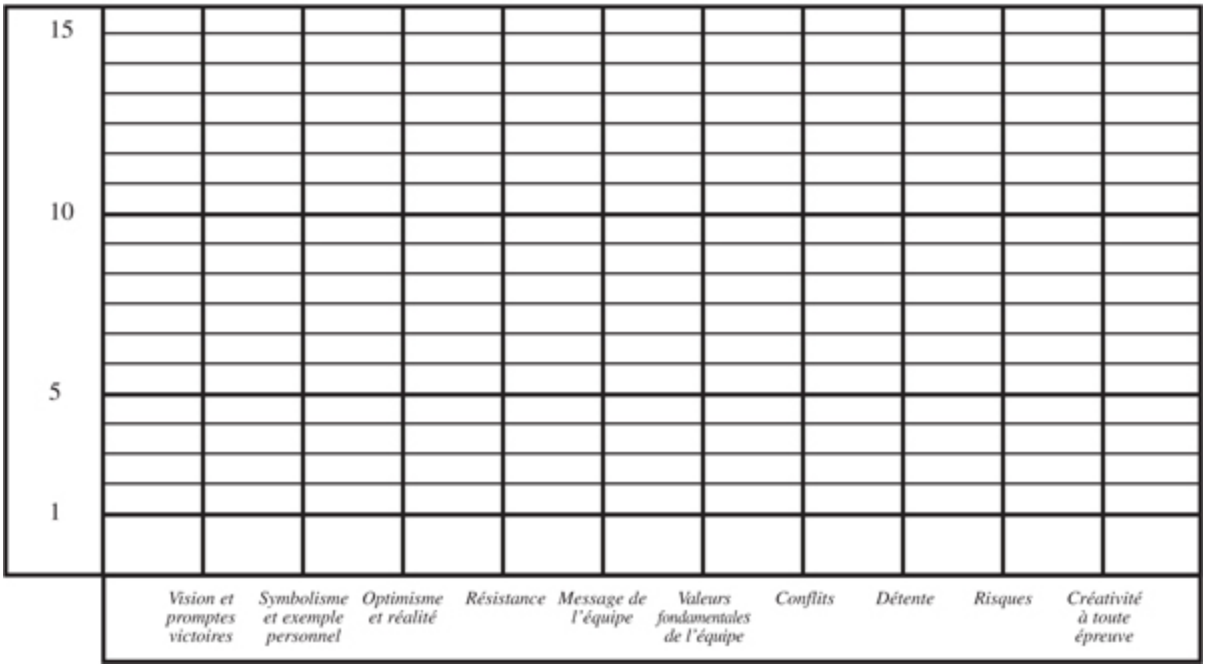
Questions	Note
9	
19	
29	
TOTAL	

Stratégie nº 10
Créativité à toute épreuve

Questions	Note
10	
20	
30	
TOTAL	

Profil des compétences essentielles en leadership

ÉTAPE n° 2. Ensuite, tracez ci-dessous votre profil, en vous servant des « totaux » obtenus à la première étape, de manière à créer un graphique.



Guide d'analyse des compétences essentielles en leadership

1. Y a-t-il des surprises dans votre profil – des points faibles ou des points élevés – que vous n'avez pas comprises?

2. Le cas échéant, examinez les questions individuelles qui composent chacune des dix dimensions (qui correspondent aux dix stratégies) que vous avez marquées sur le tableau. Cela vous aide-t-il à mieux comprendre votre profil?

3. Sur les dix stratégies, lesquelles sont les plus fortes ou les mieux développées?

4. Lesquelles parmi ces stratégies doivent être renforcées ou développées davantage?

Votre expédition de leadership: un plan de perfectionnement personnel

Avant de se lancer dans une expédition, il s'avère toujours utile de se procurer une carte. Le Processus de développement du leadership comporte une carte conceptuelle que je trouve utile. Elle décrit un processus systématique se composant de cinq étapes:

1. **L'évaluation.** Qui êtes-vous actuellement?
2. **La vision.** Qui souhaitez-vous devenir?
3. **Surmonter les barrières.** Quels obstacles vous barrent le chemin, et comment pouvez-vous les surmonter?
4. **L'action.** Quelles sont les étapes précises à franchir pour progresser vers la réalisation de votre vision?
5. **La continuation.** Comment gérerez-vous les revers et continuerez-vous sur votre lancée?

Ces étapes ne sont, bien entendu, que des balises, et le processus de développement ne suit pas toujours une seule et même direction. En clarifiant votre vision, par exemple, vous découvrirez probablement mieux la personne que vous êtes actuellement. Les questions et les exercices qui suivent vous aideront à clarifier chacune de ces étapes, et approfondiront votre compréhension du voyage que vous avez entrepris dans le leadership.

L'évaluation

1. Quelles sont vos forces en tant que leader – les compétences, les connaissances et les qualités personnelles qui contribuent à vous rendre apte à diriger en situation extrême?

2. Quels sont vos besoins en matière de développement – les domaines qui, s'ils étaient développés, vous rendraient plus efficace comme leader?

3. Quelles activités vous redonnent de l'énergie – les activités qui vous stimulent et que vous trouvez intrinsèquement plaisantes?

4. En matière de leadership, quelles sont vos valeurs fondamentales – les croyances fermes qui vous guident et donnent un sens à votre vie?

La vision

1. Imaginez que nous nous trouvions dans le futur. Vous avez réalisé votre plein potentiel en tant que leader et vous êtes capable de conduire les autres aux limites de leurs performances.

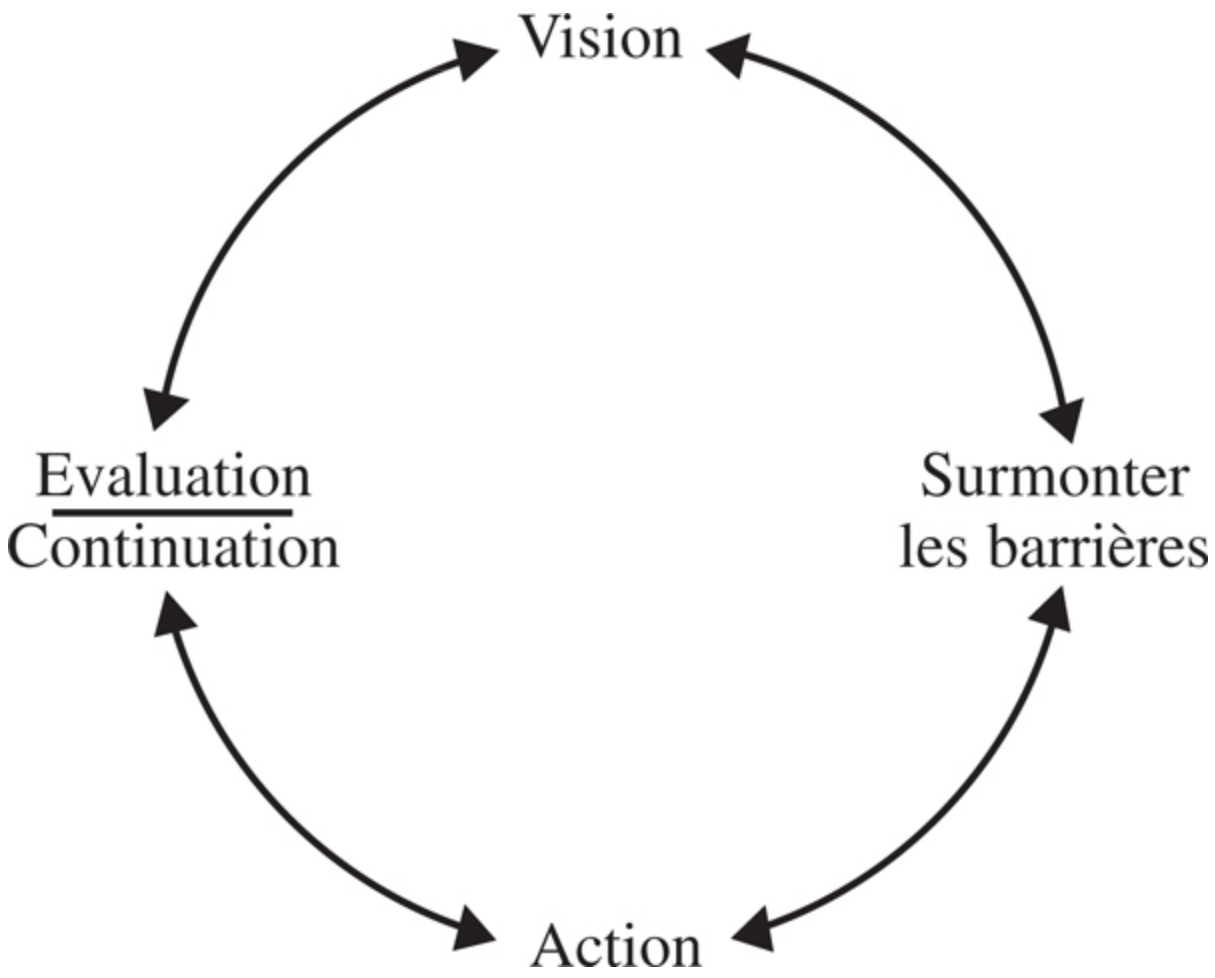
2. Décrivez sur papier, de manière détaillée et claire, la personne que vous êtes devenu et ce que vous en êtes venu à faire. À quoi ressemble une journée typique pour vous? À quoi pensez-vous et que ressentez-vous? Tentez de vous en faire une image aussi détaillée que possible.

3. Notez une affirmation d'une seule phrase, du genre «idée maîtresse», qui capture l'essence de votre vision.

4. Existe-t-il une image concrète pouvant symboliser votre vision?

Surmonter les barrières

1. Quelles barrières s'érigent entre vous et votre vision? Ces obstacles peuvent être externes ou internes, mais ils représentent les «croyances limitatives» qui vous empêchent d'utiliser vos capacités au maximum.



Dressez-en la liste ci-dessous, présentant chaque barrière à la première personne du singulier (par ex.: «Je ne peux pas être un leader charismatique parce que je suis trop introverti»).

2. Sélectionnez les barrières qui représentent les obstacles les plus problématiques et sur lesquelles vous exercez un certain contrôle.

3. Générez maintenant autant d'idées que possible pour surmonter ces obstacles. Il s'avère souvent utile de se faire aider d'amis et de collègues susceptibles de voir des solutions qui pourraient vous échapper. Voici quelques autres stratégies pour générer des idées:

   - *Créer de nouvelles opportunités.* Quelles autres opportunités le problème pourrait-il dissimuler?

- *Utiliser une métaphore.* Quelles images concrètes peuvent être utilisées pour représenter le problème (par ex.: un mur de briques, une montagne, une banquise)? La manière dont vous réagiriez à ces barrières symboliques pourrait suggérer une solution.

- *Diviser en morceaux.* Tentez de diviser les obstacles en plus petits morceaux. Pouvez-vous maintenant mettre le pied à l'étrier ou vous engager dans «le passage que vous ouvre la glace»?

L'action

1. Maintenant que vous avez développé une vision et un ensemble de stratégies permettant de surmonter les obstacles, vous pouvez vous créer un ensemble d'objectifs qui vous feront progresser vers la réalisation de votre vision. Pour être le plus efficaces possible, ces objectifs devraient être:

   - *Spécifiques.* Vous pourriez vous fixer pour objectif, par exemple, de «suivre la conférence sur la résolution de conflits que donne l'université X», plutôt que de rester dans le vague en prévoyant d'«améliorer vos compétences en matière de résolution de conflits».

   - *Positifs.* Vous devriez décrire vos objectifs en mentionnant quoi «faire», plutôt que ce qu'il faut «éviter» ou ce qu'il faut «ne pas faire».

   - *Ambitieux, mais réalisables.* Allez au bout de vous-même, mais ne vous créez pas d'attentes déraisonnables.

2. Il s'avère souvent utile de se créer un ensemble d'objectifs à long terme (c.-à-d. de trois à cinq ans), d'une part, et un autre à court terme (c.-à-d. de six mois à un an).

La continuation

Dressez ci-dessous la liste des choses qui vous permettront de continuer de développer votre leadership. Voici quelques questions à considérer:

1. Quelles sont vos sources externes de renforcement? Comment obtiendrez-vous de l'aide et du soutien de la part d'autres personnes?

2. Quel est votre «plan d'urgence» en cas d'adversité et de revers?

3. Quand et comment prendrez-vous le temps de réfléchir à vos progrès?

4. Comment vous récompenserez-vous et célébrerez-vous votre réussite pour vos réalisations intermédiaires?

5. Quels symboles tangibles vous aideront à demeurer concentré sur votre vision?

L’itinéraire de votre expédition de leadership

Sur une grande feuille de papier, créez un organigramme décrivant l’itinéraire de votre expédition. Vous aurez pour point de départ votre évaluation, là où vous en êtes actuellement. Pour destination, vous aurez votre vision. Tracez l’itinéraire que vous suivrez, indiquant les balises clés et les échéances prévues, ainsi que les obstacles majeurs et la manière dont vous prévoyez les surmonter. N’hésitez pas à user de créativité, et à avoir recours à des images frappantes et à de fortes associations d’idées.

Notes

L’aventure de Shackleton

1. Roland Huntford, *Shackleton* (New York: Carroll & Graf, 1999), p. 365.
2. Ernest Shackleton, *South: A Memoir of the Endurance Voyage* (New York: Carroll & Graf, 1999), p. 2.
3. Stephen J. Pyne, *The Ice: A Journey to Antarctica* (New York: Ballantine, 1988), p. 4-5.
4. Alfred Lansing, *Endurance: Shackleton’s Incredible Voyage* (New York: Carroll & Graf, 1998), p. 23.
5. Shackleton, op. cit. p. 4.
6. Ibidem. p. 11.
7. Ibidem. p. 34.
8. F. A. Worsley, *Endurance: An Epic of Polar Adventure* (New York: W. W. Norton & Co., 1999), p. 20.
9. Lansing, op. cit. p. 60.
10. Ibidem. p. 95.
11. Ibidem. p. 116.
12. Ibidem. p. 280.
13. Sir Ernest Shackleton, *South: The Story of Shackleton’s Last Expedition 1914–17* (North Pomfret: Trafalgar Square, 1992), p. 3, (Peter King, Éd.)

Chapitre 1

1. Ernest Shackleton, *South: A Memoir of the Endurance Voyage* (New York: Carroll & Graf, 1999), p. 82.
2. Roland Huntford, *Shackleton* (New York: Carroll & Graf, 1999), p. 456.
3. Huntford, op. cit. p. 455.
4. Ibidem. p. 456.
5. Adam Brandenburger et Barry Nalebuff, «Inside Intel», *Harvard Business Review* (novembre/décembre 1996), p. 168.
6. Huntford, op. cit. p. 224.
7. Norman R. Augustine, «Managing the Crisis You Tried to Prevent», *Harvard Business Review* (novembre/décembre 1995), p. 147, et Eileen Murray et Saundra Shohen, «Lessons from the Tylenol Tragedy on Surviving a Corporate Crisis», *Medical Marketing & Media*, Vol. 27, N° 2 (février 1992), p. 14.
8. Greg Brenneman, «Right Away and All at Once: How We Saved Continental», *Harvard Business Review* (septembre/octobre 1998), p. 162.
9. Ibidem.
10. William Laird McKinlay, *Karluk: The Great Untold Story of Arctic Exploration* (New York: St. Martin’s Press, 1977), p. 30.
11. Margery et James Fisher, *Shackleton and the Antarctic* (Boston: Houghton Mifflin, 1958), p. 352.

12. Huntford, op. cit. p. 390.
13. Ibidem. p. 386.
14. Ibidem.
15. Fisher, op. cit. p. 339.
16. Ibidem. p. 342.
17. Ibidem. p. 356.
18. Huntford, op. cit. p. 465.
19. J. P. Donlon, «The CEO's CEO», *Chief Executive* (juillet/août 1998), p. 28-37.
20. Ibidem.
21. Shackleton, op. cit. p. 162.

Chapitre 2

1. Alfred Lansing, *Endurance: Shackleton's Incredible Voyage* (New York: Carroll & Graf, 1998), p. 64.
2. F. A. Worsley, *Endurance: An Epic of Polar Adventure* (New York: Jonathan Cape and Harrison Smith, 1931), p. 18.
3. Worsley, op. cit. p. 19.
4. Ibidem.
5. Ernest Shackleton, *South: A Memoir of the Endurance Voyage* (New York: Carroll & Graf, 1999), p. 77.
6. Linda Hill et Suzy Wetlaufer, «Leadership When There Is No One to Ask: An Interview with Eni's Franco Bernabe», *Harvard Business Review* (juillet-août 1998), p. 93
7. Shackleton, op. cit. p. 83.
8. Worsley, op. cit. p. 23.
9. Gordon Bethune, *Worst to First* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1998), p. 36.
10. Sir Ernest Shackleton, *South* (New York: The Macmillan Company, 1920), p. 135.
11. Tiré du journal intime d'Orde-Lees, Roland Huntford, *Shackleton* (New York: Carroll & Graf, 1999), p. 511.
12. Philip Caputo, *A Rumor of War* (Londres: Arrow Books Ltd., 1981), p. 91-92.
13. Robert F. Dennehy, «The Executive as Storyteller», *Management Review*, Vol. 88, N° 3 (mars 1999), p. 40-43).

Chapitre 3

1. F. A. Worsley, *Endurance: An Epic of Polar Adventure* (New York: W. W. Norton & Co., 1999), p. 53.
2. Roland Huntford, *Shackleton* (New York: Carroll & Graf, 1999), p. 217.
3. Huntford, op. cit. p. 92.
4. Martin E. P. Seligman, *Apprendre l'optimisme* (Paris: InterÉditions, 1994), p. 194-256.
5. Worsley, op. cit. p. 6.
6. Ibidem. p. 4.
7. Sir Ernest Shackleton, *South* (New York: The Macmillan Company, 1920), p. 121.
8. Huntford, op. cit. p. 465.
9. Margery et James Fisher, *Shackleton and the Antarctic* (Boston: Houghton Mifflin, 1958), p. 359.
10. David Leonhardt, «The Saga of Lloyd Ward», *Business Week* (9 août 1999), p. 58.

11. Worsley, op. cit. p. 4.
12. Ibidem. p. 4-5.
13. Alfred Lansing, *Endurance: Shackleton's Incredible Voyage* (New York: Carroll & Graf, 1998), p. 207.
14. Fisher, op. cit. p. 372.
15. Lansing, op. cit. p. 235.
16. Hal Lancaster, «Herb Kelleher Has One Main Strategy: Treat Employees Well», *The Wall Street Journal* (31 août 1999), p. B1.
17. Piers Paul Read, *Alive* (New York: Avon Books, 1975), p. 81-82.
18. L'idéogramme chinois ne s'interprète habituellement pas de cette façon, un symbole représentant «le danger» et l'autre «une opportunité», mais comme ayant les deux éléments individuels intégrés en lui, un idéogramme composé. Je suis reconnaissant à John Montanaro et à Diana Ho pour m'avoir aidé à interpréter cet idéogramme.
19. Martin Puris, *Comebacks: How Seven Straight-Shooting CEOs Turned Around Troubled Companies* (New York: Times Books, 1999), p. 106-111.
20. Lansing, op. cit. p. 105.
21. Patricia Sellers, '«CEOs in Denial», *Fortune*, Vol. 139, N° 12 (21 juin 1999), p. 80.
22. Dr Albert Rothenberg, «Janusian Thinking and Nobel Prize Laureates», *American Journal of Psychiatry*, 139:1 (janvier 1982), p. 122-124.
23. Nina Munk, «How Levi's Trashed a Great American Brand», *Fortune*, Vol. 139, N° 7 (12 avril 1999), p. 82.
24. Ibidem.

Chapitre 4

1. F. A. Worsley, *Shackleton's Boat Journey* (New York: W. W. Norton, 1977), p. 58-59.
2. Roland Huntford, *Shackleton* (New York: Carroll & Graf, 1999), p. 110-113, 115.
3. Huntford, op. cit. p. 145.
4. Sir Ernest Shackleton, *South* (New York: The Macmillan Company, 1920), p. 99.
5. Shackleton, op. cit. p. 91.
6. Worsley, op. cit. p. 169-170.
7. Huntford, op. cit. p. 687.
8. Ibidem. p. 690.
9. Alex Taylor III, «Neutron Jurgen Ignites a Revolution at Daimler-Benz», *Fortune*, Vol. 136, N° 9 (10 novembre 1997), p. 144.
10. Anatoli Boukreev et G. Weston DeWalt, *The Climb: Tragic Ambitions on Everest* (New York: St. Martin's Press, 1997).
11. Jon Krakauer, *Tragédie à l'Éverest* (France: Presses de la Cité, 1998), p. 216-217.
12. Shari Caudron, ''Corporate Creativity Comes of Age,'' *Training & Development* (May 1998), p. 50.
13. Worsley, op. cit. p. 188.
14. Shackleton, op. cit. p. 75.
15. F. A. Worsley, *Endurance: An Epic of Polar Adventure* (New York: W. W. Norton & Co., 1999), p. 171.
16. Huntford, op. cit. p. 613.

17. Carol Hymowitz, «Damark's Unique Post: A Manager Who Helps Work on Relationships», *The Wall Street Journal* (7 septembre 1999), p. B1.
18. Peter Frost et Sandra Robinson, «The Toxic Handler: Organizational Hero—and Casualty», *Harvard Business Review* (juillet/août 1999), p. 96.
19. Joe Simpson, *Touching the Void* (New York: Harper & Row, 1990), p. 103-104.
20. Simpson, op. cit. p. 113.
21. Michael Dell, *Le modèle direct: Une stratégie révolutionnaire* (Paris: Maxima, 1999), p. 87.

Chapitre 5

1. F. A. Worsley, *Endurance: An Epic of Polar Adventure* (New York: W. W. Norton & Co., 1999), p. 46.
2. Alfred Lansing, *Endurance: Shackleton's Incredible Voyage* (New York: Carroll & Graf, 1998), p. 17.
3. Margery et James Fisher, *Shackleton and the Antarctic* (Boston: Houghton Mifflin, 1958), p. 343-344.
4. Jon Krakauer, *Tragédie à l'Éverest* (Paris: Presses de la Cité, 1998), p. 180.
5. Jon Krakauer, op. cit. p. 253.
6. Peter Burrows et Peter Elstrom, «The Boss», *Business Week* (2 août 1999), p. 76-84.
7. Interview personnelle avec Joan Imhof, Branford, CT, 7 mai 1999.
8. L'utilisation du «Tap Code» a été tirée de la vidéocassette *Return with Honor* (Santa Monica: American Film Foundation, 1998).
9. Gloria Gordon, «Wow! This Guy Can Communicate!» *Communication World*, Vol. 16, N° 7 (août/septembre 1999), p. 17-20.
10. Roland Huntford, *Shackleton* (New York: Carroll & Graf, 1999), p. 461.
11. Huntford, op. cit. p. 467.
12. Fisher, op. cit. p. 343.
13. Suzy Wetlaufer, «Driving Change: An Interview with Ford Motor Company's Jacques Nasser», *Harvard Business Review*, Vol. 77, N° 2 (mars/avril 1999), p. 76-88.
14. F. A. Worsley, *Shackleton's Boat Journey* (New York: W. W. Norton, 1977), p. 134.
15. Huntford, op. cit. p. 424.
16. Worsley, *Endurance*, p. 53.

Chapitre 6

1. F. A. Worsley, *Shackleton's Boat Journey* (New York: W. W. Norton, 1977), p. 20-21.
2. Roland Huntford, *The Last Place on Earth* (New York: Atheneum, 1985), p. 523.
3. Plusieurs mois après que ce chapitre a été écrit, Margaret Holtman est tombée sur un article de la chronique littéraire du *New York Times* («The Race to the Bottom», 31 octobre 1999, p. 43) dans lequel Caroline Alexander fait une observation similaire. Je me suis fait une opinion sur Scott, que j'ai mise par écrit avant la parution de l'article du *New York Times.*
4. Huntford, op. cit. p. 562-563.
5. V. E. Fuchs, «Scott and Amundsen», *Geographical Journal* (juillet 1980), Vol. 146, N° 2, p. 272-274.
6. Huntford, op. cit., p. 151.
7. Ibidem. p. 157.
8. Ibidem. p. 151.

9. Ibidem. p. 144.
10. Roland Huntford, *Shackleton* (New York: Carroll & Graf, 1999), p. 13.
11. Huntford, *Shackleton*, p. 57.
12. Ibidem., p. 425.
13. Sir Ernest Shackleton, *South* (New York: The Macmillan Company, 1920), p. 92.
14. F. A. Worsley, *Endurance: An Epic in Polar Adventure* (New York: W. W. Norton & Company, 1999), p. 93.
15. Edward Lawler, *From the Ground Up: Six Principles for Building the New Logic Corporation* (San Francisco: Jossey-Bass, 1996), p. 85.
16. Une interview personnelle avec Scott Sklar, Novato, CA, 14 juin 1999.
17. Huntford, *Shackleton*, p. 456.
18. F. A. Worsley, *Endurance*, p. 106.
19. Alfred Lansing, *Endurance: Shackleton's Incredible Voyage* (New York: Carroll & Graf, 1998), p. 127.

Chapitre 7

1. Roland Huntford, *Shackleton* (New York: Carroll & Graf, 1999), p. 435.
2. Harold Horwood dans *Sea Tales: The Deadly Arctic Expedition* (New York: New Video Group, 1997).
3. William Laird McKinlay, *Karluk: The Great Untold Story of Arctic Exploration* (New York: St. Martin's Press, 1977), p. 99.
4. George R. Stewart, *Ordeal by Hunger: The Story of the Donner Party* (New York: Houghton Mifflin, 1988), p. 63.
5. Stewart, op. cit. p. 66.
6. Huntford, op. cit. p. 26.
7. Ibidem. p. 499.
8. Ibidem. p. 424.
9. Ibidem. p. 423.
10. Ibidem. p. 537-538.
11. Dennis N. T. Perkins, *Ghosts in the Executive Suite: Every Business Is a Family Business* (Branford, Connecticut: The Syncretics Group, 1986), p. 11.
12. Huntford, op. cit. p. 435.
13. «AT&T Names Top Leaders for Two Communications Companies», *AT&T News Release*, 12 octobre 1995.
14. Alfred Lansing, *Endurance: Shackleton's Incredible Voyage* (New York: Carroll & Graf, 1998), p. 95.

Chapitre 8

1. Ernest Shackleton, *South: A Memoir of the Endurance Voyage* (New York: Carroll & Graf, 1999), p. 46-47.
2. Roland Huntford, *Shackleton* (New York: Carroll & Graf, 1999), p. 419.
3. Huntford, op. cit. p. 428.
4. Ibidem. p. 437.
5. Ibidem. p. 468.

6. Shackleton, op. cit. p. 111.
7. Alfred Lansing, *Endurance: Shackleton's Incredible Voyage* (New York: Carroll & Graf, 1998), p. 206.
8. Lansing, op. cit. p. 208-209.
9. William Laird McKinlay, *Karluk: The Great Untold Story of Arctic Exploration* (New York: St. Martin's Press, 1977), p. 67-68.
10. Lon Smith, «Letter to Hartford Life Employees», 3 septembre 1998.
11. Huntford, op. cit. p. 472.
12. F. A. Worsley, *Endurance: An Epic of Polar Adventure* (New York: W. W. Norton & Co., 1999), p. 53-54.
13. Huntford, op. cit. p. 426.
14. Ibidem. p. 448.
15. Cette histoire a été reconstituée à partir d'extraits tirés du rapport final d'enquête figurant dans le *Manual of the Judge Advocate General* sur l'écrasement de l'avion, impliquant le numéro administratif 159892, qui s'est produit le 26 octobre 1978; et la Memorial Page VP-9 (www.vpnavy.com/vp9586.html), qui renferme des extraits d'un article du *Reader's Digest* intitulé «We Are Ditching, Ditching, Ditching!» de Earl et Miriam Selby, septembre 1979, p. 112-118.
16. Kevin et Jackie Freiberg, *Nuts! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success* (New York: Broadway Books, 1998).

Chapitre 9

1. F. A. Worsley, *Endurance: An Epic of Polar Adventure* (New York: W. W. Norton & Co., 1999), p. 114.
2. Roland Huntford, *Shackleton* (New York: Carroll & Graf, 1999), p. 497.
3. Worsley, op. cit. p. 65.
4. Ibidem., p. 89.
5. Ernest Shackleton, *South: A Memoir of the Endurance Voyage* (New York: Carroll & Graf, 1999), p. 159.
6. Shackleton, op. cit. p. 175.
7. Sir Ernest Shackleton, *South* (New York: The Macmillan Company, 1920), p. 180.
8. Adrian J. Slywotzky et David J. Morrison, *The Profit Zone: How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow's Profits* (New York: Times Business, 1998), p. 6.
9. Une interview personnelle avec Randy MacDonald, Stamford, CT, 30 avril 1999.
10. Jeremy Useem, «Internet Defense Strategy: Cannibalize Yourself», *Fortune* (6 septembre 1999), p. 121.

Chapitre 10

1. Roland Huntford, *Shackleton* (New York: Carroll & Graf, 1999), p. 561.
2. Steven Callahan, *Adrift: Seventy-six Days Lost at Sea* (New York: Ballantine Books, 1987), p. 138-139.
3. Callahan, op. cit. p. 222-223.
4. Ibidem. p. 224.
5. Ibidem. p. 210-211.
6. Huntford, op. cit. p. 462.

7. Ibidem. p. 460.
8. F. A. Worsley, *Endurance: An Epic of Polar Adventure* (New York: W. W. Norton & Co., 1999), p. 151.
9. Worsley, op. cit. p. 155.
10. Ibidem. p. 156.
11. Ernest Shackleton, *South: A Memoir of the Endurance Voyage* (New York: Carroll & Graf, 1999), p. 208.
12. Robert D. Hof, Steve Hamm et Ira Sager, «Sun Power», *Business Week* (18 janvier 1999), p. 64.

Chapitre 11

1. George Leonard, *Mastery: The Keys to Success and Long-Term Fulfillment* (New York: Plume, 1992), p. 39-49.
2. Joe Hyams, *Zen in the Martial Arts* (New York: Bantam, 1982), p. 103.
3. «A Conversation with Roberto Goizueta et Jack Welch», *Fortune* (11 décembre 1995), Vol. 132, N° 1, p. 96.
4. David A. Nadler, *Champions of Change* (San Francisco: Jossey-Bass, 1997), p. 67-71.

Épilogue

1. William Laird McKinlay, *Karluk: The Great Untold Story of Arctic Exploration* (New York: St. Martin's Press, 1977), p. 6.
2. Ernest Shackleton, *South: A Memoir of the Endurance Voyage* (New York: Carroll & Graf, 1999), p. 77.
3. F. A. Worsley, *Endurance: An Epic of Polar Adventure* (New York: W. W. Norton & Co., 1999), p. 107.
4. F. A. Worsley, *Shackleton's Boat Journey* (New York: W. W. Norton, 1977), p. 220.

LEADERSHIP SOUS 0°

« Shackleton n'aurait pu imaginer que sa détermination exceptionnelle à réussir soit, encore aujourd'hui, une source d'inspiration exemplaire pour tous ceux et celles engagés dans un défi professionnel ou personnel. »
—BERNARD VOYER, O.C., C.Q., Ph.D., explorateur polaire, alpiniste et conférencier de renom ayant exploré le pôle Nord et le pôle Sud, et conquis l'Everest et le plus haut sommet de chaque continent.

Une des plus grandes histoires de survie de tous les temps… une des aventures de leadership les plus extraordinaires qui soient… présentée aujourd'hui sous forme de stratégies puissantes destinées aux leaders.

En 1914, à bord de l'*Endurance*, l'intrépide explorateur Ernest Shackleton se lance avec son équipe de marins et de scientifiques à la découverte du continent Antarctique demeuré jusque là inexploré. Ce qui se produira lors des deux années qui s'écouleront entre leur départ et leur sauvetage tant attendu et invraisemblable trouvera rarement son pareil dans les annales de la survie : un navire écrasé par une agglomération croissante de glaces flottantes… un équipage en rade sur une banquise de la mer de Weddell… deux périlleux voyages en embarcation sur un océan austral déchaîné… une équipe abandonnée à elle-même sur l'île de l'Éléphant, déserte et sauvage, où l'endurance humaine sera portée à son paroxysme.

Leadership sous 0° est le premier livre à scruter cette remarquable histoire pour la présenter en dix leçons portant sur ce qui fait un grand leader, surtout en situation de crise. Ces leçons puissantes, qui abondent en récits de survie palpitants et en conseils pratiques sur l'application des stratégies prônées, vous aideront à atteindre de nouveaux sommets dans votre rendement personnel et celui de votre entreprise ou organisation. Perkins y met clairement en lumière l'essence pure du leadership efficace. Cette expédition sert également d'exemple tout à fait unique et merveilleusement stimulant quant à la manière dont les grands leaders parviennent à mettre de l'ordre dans le chaos et à réussir même dans l'adversité la plus complète.

Dennis N. T. Perkins est PDG de The Syncretics Group, cabinet-conseil qui se consacre au leadership efficace en situations exigeantes. Margaret P. Holtman, Paul R. Kessler, and Catherine McCarthy, Ph.D., sont conseillers spécialisés en leadership, coaching, et développement organisationnel.

Éditions du
trésor caché
www.tresorcache.com

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library